

**A instrumentalidade das Competências Organizacionais na promoção
do Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso em duas
Companhias de Seguros**

Carla Cristina Valeiras Caracol

**Dissertação de Mestrado em Sociologia, na Especialidade de
Sociologia Económica e das Organizações**

Dezembro, 2015

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção
do grau de Mestre em Sociologia, na Especialidade de Sociologia Económica e das
Organizações, realizada sob a orientação científica da

Professora Doutora Helena Maria Rocha Serra

À única pessoa que não acreditava em mim... Eu!

**A instrumentalidade das Competências Organizacionais na promoção do
Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso em duas Companhias
de Seguros**

Carla Cristina Valeiras Caracol

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – PROBLEMÁTICA: TRAJETO TEÓRICO E METODOLÓGICO	5
I.1. Competências Organizacionais	5
I.2. Comprometimento Organizacional	8
I.3. Socialização Organizacional	14
I.4. Desenvolvimento Organizacional, Intervenção Organizacional e Mudança Planeada	17
I.5. Quadro Teórico e Modelo de Análise	22
I.6. Metodologia	26
CAPÍTULO II – COMPANHIAS DE SEGUROS “SEB SEGUROS” E “SEB VIDA”	32
II.1. Enquadramento Histórico	32
II.2. Missão, Visão, Valores.....	34
II. 3. Caracterização Sócio-Demográfica	35
II.4. Sistema de Gestão de Recursos Humanos na “SEB Seguros” e “SEB Vida”	44
II.5. Contextualização, Conceção e Implementação de um Modelo de Competências Organizacionais na “SEB Seguros e na “SEB Vida”	47
III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
III.1. Apresentação e Exploração de Resultados	53
III.3. Discussão de Resultados	67
CONCLUSÕES	77
I. Objetivos de Investigação, Proposições definidas no Modelo de Análise e Pergunta de Investigação	77
2. Limitações ao Estudo e Pistas para Investigação Futura	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	90
ANEXO II – RELATÓRIO FINAL DO DIAGNÓSTICO DE MOTIVAÇÃO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	103
ANEXO III – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA “SEB SEGUROS” E “SEB VIDA”	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A instrumentalidade estratégica das Competências Organizacionais para o Comprometimento Organizacional	7
Figura 2 - Constructo simplificado de Comprometimento Organizacional.....	9
Figura 3 - Constructo complexo de Comprometimento Organizacional	13
Figura 4 - Processo de Socialização Organizacional	15
Figura 5 - Modelo de Intervenção Organizacional	22
Figura 6 - Modelo de Análise	24
Figura 7 - Conceção da Problemática	28
Figura 8 - Estrutura de governança na SEB Seguros e SEB Vida desde 2006	33
Figura 9 - Estratégia organizacional da SEB Seguros e SEB Vida	34
Figura 10 - Organograma atual da SEB Seguros e SEB Vida, a 31 de Dezembro de 2014	36
Figura 11 - Referencial de indicadores de mensuração por Competência Organizacional conducentes à sua notação de mobilização.....	57
Figura 12 - Modelo de Análise reformulado	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e inconvenientes da Mudança Planeada	21
Quadro 2 - Competências Organizacionais da SEB Seguros e SEB Vida	50
Quadro 3 - Indicadores de verificação de mobilização das Competências Organizacionais (I)	55
Quadro 4 - Indicadores de verificação de mobilização das Competências Organizacionais (II)	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de trabalhadores, por companhia de seguros, a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014	37
Gráfico 2 - Distribuição dos trabalhadores por género, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014.....	37
Gráfico 3 - Distribuição dos trabalhadores por género, na SEB Vida, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014	38
Gráfico 4 - Idade média dos trabalhadores da SEB Seguros e SEB Vida a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014.....	39
Gráfico 5 - Distribuição dos trabalhadores por segmento etário, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014.....	40
Gráfico 6 - Distribuição dos trabalhadores por segmento etário, na SEB Vida, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014	40
Gráfico 7 - Antiguidade média nas companhias de seguros a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014	42
Gráfico 8 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade, na SEB Vida, a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014.....	43
Gráfico 9 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014.....	43
Gráfico 10 - Distribuição percentual dos respondentes por exercício de funções apenas na SEB Seguros e/ou SEB Vida ou em outras organizações	48
Gráfico 11 - Média da Notação global registada na SEB Seguros e SEB Vida na mobilização das Competências Organizacionais, no período 2011/2012	54
Gráfico 12 - Média da Notação global registada na SEB Seguros e SEB Vida na mobilização das Competências Organizacionais, no período 2011/2012	58
Gráfico 13 - Média de notação da Competência Organizacional “Vontade de aprender/melhorar” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015	58

Gráfico 14 - Média de notação da Competência Organizacional “Espírito de equipa” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015	59
Gráfico 15 - Média de notação da Competência Organizacional “Orientação para os resultados” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015.....	60
Gráfico 16 - Média de notação da Competência Organizacional “Compromisso com as Companhias” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015.....	61
Gráfico 17 - Média registada na mobilização das Competências Corporativas entre 2011 – 2015, no decurso do Processo de Avaliação de Desempenho	62
Gráfico 18 - Evolução da Taxa de Abandono total na SEB Seguros e SEB Vida entre 2011 e 2014	65
Gráfico 19 - Evolução da Taxa de Reposição de Efetivos na SEB Seguros e SEB Vida entre 2011 e 2014	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos trabalhadores por grau de escolaridade, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014.....	41
Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores por grau de escolaridade, na SEB Vida a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014.....	42
Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores por tipologia de vínculo contratual, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014	44
Tabela 4 - Distribuição dos trabalhadores por tipologia de vínculo contratual, na SEB Vida, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014.....	44
Tabela 5 - Evolução da mensuração das Competências Corporativas, por companhia de seguros, nos momentos de Avaliação de Desempenho compreendidos entre 2011 e 2015	62
Tabela 6 - Evolução do absentismo registado, por companhia de seguro entre 2011 e 2014	63
Tabela 7 - Evolução do absentismo registado, por companhia de seguro entre 2011 e 2014	64
Tabela 8 - Evolução das saídas dos trabalhadores, por companhia de seguro entre 2011 e 2014	64
Tabela 9 - Evolução das saídas voluntárias dos trabalhadores, por companhia de seguro entre 2011 e 2014	65
Tabela 10 - Evolução das admissões de trabalhadores, por companhia de seguro entre 2011 e 2014	66

RESUMO

Um modelo de Competências Organizacionais tem como pressuposto ser o referencial base orientador de atitudes e comportamentos dos trabalhadores em contexto organizacional, potenciando o sentimento de pertença e, consequentemente, o Comprometimento com a organização. A presente investigação, tendo por base o estudo de caso de duas companhias de seguros, em Portugal, a “SEB Seguros”¹ e a “SEB Vida”¹, analisa essa relação, recorrendo às práticas de Socialização Organizacional, na condição de sua mediadora. De igual forma, são analisadas as estratégias desenvolvidas ao nível da mudança planeada sobre o processo de Intervenção Organizacional mencionado.

Com o propósito de investigar as relações enunciadas, recorreu-se a uma metodologia mista que incluiu análise documental aos documentos suporte às Políticas, Processos e Práticas relativas ao subsistema Recursos Humanos vigentes, tratamento quantitativo e qualitativo de dados secundários, recolhidos em Questionário de Diagnóstico sobre Motivação e Compromisso Organizacional, aplicado por uma consultora, assim como das contribuições registadas em reuniões realizadas com trabalhadores considerados chave neste processo de Desenvolvimento. Adicionalmente, foi efetuada uma análise longitudinal quantitativa, recorrendo-se a técnica estatística, aos resultados obtidos no período 2011–2014 no que diz respeito à mobilização das Competências Organizacionais, aferida através do processo de Avaliação de Desempenho.

Complementarmente, analisou-se a evolução das companhias em termos da sua caracterização sócio-demográfica, no sentido de comparar o *status quo* antes e após a introdução deste modelo de Competências, tendo-se recorrido, designadamente, a indicadores como taxa de abandono voluntário de trabalhadores, taxa de reposição de efetivos, etc. Este estudo tem assim uma abordagem pluridisciplinar, que concilia a perspetiva Sociológica com a de Gestão, o que num

¹ As designações “SEB Seguros” e “SEB Vida” são fictícias, a fim de garantir o anonimato das designações reais das organizações em estudo.

fenómeno de características holísticas como o presente, será uma mais-valia para a sua análise aprofundada.

PALAVRAS-CHAVE: Competências Organizacionais, Comprometimento Organizacional, Socialização Organizacional, Desenvolvimento Organizacional, Intervenção Organizacional e Mudança Planeada.

ABSTRACT

An Organizational Competences model is supposed to be a guiding framework for employee's attitudes and behaviors in organizations, fostering a sense of belonging and therefore leveraging the Organizational Commitment. This research, based on the case study of two insurance companies, in Portugal, "SEB Seguros" and "SEB Vida," examines the relation between these variables – Organizational Competences and Organizational Commitment – including the Organizational Socialization Practices as their mediator. Concomitantly, the planned change strategies were analyzed in terms of its organizational intervention context. In order to investigate the mentioned relations, it was used a mixed methodology which included documental analysis of the supporting documents of the Human Resources Policies, Processes and Practices, qualitative treatment of secondary data collected in a questionnaire about Motivation and Organizational Commitment, applied by a consultant, as well as the contributions registered in meetings with key employees in this Organizational Development process. It was also done a longitudinal quantitative analysis using statistical technique to the data obtained between 2011 and 2014, using the Performance Appraisal regarding to the mobilization of Organizational Competences. As a complement, it was analyzed the evolution of the companies in terms of their social - demographic characteristics, that allow us to compare the *status quo* before and after the introduction of the Competence model, using, in particular indicators such as voluntary withdrawal workers rate, replacement rate of workers, etc. Therefore, this study has a multidisciplinary approach that combines sociological perspective to management, adding value in-depth analysis of this holistic phenomenon.

KEYWORDS: Organizational Competences, Organizational Commitment, Organizational Socialization, Organizational Development, Organizational Intervention, Planned Change.

AGRADECIMENTOS

No âmbito da presente Dissertação tive a sorte de me rodear de pessoas magníficas que, na respetiva proporção, contribuíram para a sua realização, de forma mais direta ou indireta.

Antes de mais, gostaria de agradecer a forma como a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - FCSH - da Universidade Nova de Lisboa me recebeu após 16 anos sobre a conclusão da Licenciatura em Sociologia. Foi um regresso feliz! É e será sempre a minha “Faculdade”.

Em segundo lugar, quero agradecer à professora Doutora Helena Serra que, desde o primeiro minuto, esteve a meu lado neste desafio, aceitando sem condições a orientação desta Dissertação, partilhando a sua sapiência. Pelo seu sentido crítico, estar-lhe-ei eternamente grata. De igual forma, a minha gratidão estende-se à sua disponibilidade para reunir, fora de dias e horas consideradas “normais”, por exemplo através de plataformas tecnológicas verdadeiramente obscuras para mim, até esse momento.

Em terceiro lugar, gostaria de agradecer a todas as pessoas que tenho no coração que, embora não raras vezes me tenham tentado dissuadir a concretizar esta etapa, não deixaram de me apoiar. Não citarei nomes pois quem me acompanha, sabe quem é! São amigos e familiares de toda e para toda a hora que me fazem sentir o tempo que passo na sua companhia como um investimento.

Em quarto lugar, terei que agradecer, também, a todos os que, por vários motivos, conduziram a que este grau tivesse sido protelado além da minha vontade, desejo e determinação. Contudo, se não fossem os obstáculos que me criaram e os constrangimentos que causaram, em diversos domínios da minha vida, não teria regressado com tanto orgulho a esta “Casa”, reencontrando um clima de conhecimento pelo conhecimento, simultaneamente prazeroso.

E porque os últimos são sempre os primeiros, ao Homem da minha Vida: Ivo Dias. Foi ele que, de forma constante, me incentivou, de forma consistente, acreditou em mim, de forma sistemática, me apoiou em horas de menor alento e, de forma

genuína, partilhou as alegrias de concretizações simples. Com ele redescobri o Amor incondicional por alguém, mas, também, o Amor por mim própria! Mesmo em contexto académico, tendencialmente cinzento, fez-me, e faz-me, querer sempre pintar as coisas à minha maneira, colorida, fazendo-me acreditar que o meu olhar do mundo é positivo e que o devo valorizar. Pode ser uma visão algo ingénua, ao puro estilo *naïf*, mas com ele reaprendi o quanto as pequenas coisas são enormes e o quão grandes, na nossa pequenez, podemos ser na vida de alguém.

Sem todos os contributos anteriormente mencionados, e sem uma boa dose de loucura individual, este projeto não teria sido concretizado. Por isso, simultaneamente, um bem-hajam e até breve.

INTRODUÇÃO

A presente Dissertação, no âmbito do Mestrado em Sociologia, Especialização em Sociologia Económica e das Organizações, apresenta uma investigação caracterizada por uma abordagem interdisciplinar (Freire 2001), influenciada por domínios como a Sociologia, a Psicologia, a Gestão, a Gestão de Recursos Humanos, entre outros.

Tendo esta Dissertação como base empírica a realidade organizacional de duas empresas, acreditamos que o recurso a vários ramos da ciência enriquece o estudo, na medida em que permite uma maior proximidade às experiências vivenciadas pelos seus atores, sendo, contudo, a sua análise principal feita à luz da Sociologia.

A problemática desta Dissertação centra-se no estudo das Competências Organizacionais, atendendo às diferenças de poder detido entre os seus diferentes intervenientes (Crozier e Friedberg 1977), investigando-se a evolução dos comportamentos e atitudes dos atores organizacionais, sem esquecer o seu enquadramento sócio-cultural (Sainsaulieu 1987).

Com esse propósito, ao longo da Dissertação, vamos procurar responder à pergunta de investigação: **“Em que medida a adoção de um novo modelo de Competências Organizacionais potenciará a alavancagem o Comprometimento dos trabalhadores com a organização?”**.

O nosso objeto de estudo são assim dois importantes atores no mercado segurador português, as companhias de seguros “SEB Seguros” e “SEB Vida”, que, com o objetivo de manter e reforçar as respetivas posições, no decurso de 2011, empossadas de propósitos estruturais, decidiram aplicar, recorrendo a uma consultora externa, um Questionário de Diagnóstico sobre Motivação e Compromisso Organizacional, no sentido de perceber o *status quo*.

O presente trabalho de investigação utilizará assim, numa primeira fase, dados secundários, já recolhidos e trabalhados por uma entidade externa, sendo contudo explicado o seu propósito, o seu alinhamento e conceção, numa abordagem qualitativa.

Foi com base na análise aos resultados obtidos que advieram do referido questionário, que o gabinete de Recursos Humanos, comum a ambas as companhias, com o apoio da Gestão de topo, promoveu a máxima interna “Os colaboradores são a nossa força”. Este teria implícito um efeito “motor” para uma mudança organizacional que se pretendia visível, desenvolvendo Processos e Práticas que se entendiam estratégicas.

Nessa medida, tentando promover a Socialização Organizacional, fomentando e promovendo uma forte cultura de Comprometimento com as companhias de seguros, foi concebido e implementado um modelo de Competências Organizacionais, no sentido de que estas servissem os propósitos de alinhamento entre os trabalhadores e as Companhias (Aguinis 2007). A ideia basilar era alavancar o sentimento existente de pertença, convertendo-se, conseqüentemente, num instrumento com propósitos estratégicos que potenciassem o Comprometimento Organizacional.

Conseqüentemente, iremos analisar a conceção, desenvolvimento e implementação desse modelo de Competências Organizacionais. O foco é verificar se os propósitos assumidos de identidade e envolvimento dos seus trabalhadores, através do recurso instrumental a práticas de Socialização Organizacional foram, ou não alcançados.

De forma a otimizar esta prática de Intervenção Organizacional, as companhias de seguros recorreram ao processo anual de Avaliação de Desempenho, no qual seria efetuado o registo formal de mensuração do nível de mobilização dessas Competências Organizacionais, em todos os trabalhadores avaliados.

Através do recurso à base de dados existente nas organizações (*HR Access*) no que respeita à Avaliação de Desempenho, foi possível analisar a evolução dos referidos níveis de mobilização, sendo aqui apresentados e analisados, numa abordagem longitudinal histórica, os dados compreendidos no período entre 2011 e 2014.

Através deste percurso simultaneamente concetual e empírico é nossa intenção cumprir os três objetivos de investigação que lhe estão subjacentes:

(1) Analisar as práticas de Socialização organizacional utilizadas, no sentido de implementar e promover um sistema de Gestão de Competências Organizacionais;

(2) Aferir se os trabalhadores em estudo evoluíram positivamente em termos de mobilização das Competências Organizacionais e qual o comportamento verificado, para o mesmo período, em termos de Comprometimento Organizacional;

(3) Compreender se existe correlação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Em suma, sendo as Companhias de Seguros “SEB Seguros” e “SEB Vida” dois dos maiores atores do sector, em Portugal, e tendo sido o processo de implementação interno das Competências Organizacionais formalizado, acreditamos poder contribuir para o atual estado da arte nestes domínios, uma vez que a presente investigação possibilita uma visão holística do Desenvolvimento Organizacional, em termos de Mudança Planeada, verificando a consistência e coerência dos seus antecedentes e consequentes no domínio da operacionalização das variáveis em estudo, *per si* e de forma correlacionada.

Concomitantemente, para além do aprofundamento, numa perspetiva académica, de uma temática relevante, o desenvolvimento de um estudo de caso nas empresas, onde a mestranda colabora profissionalmente, permitirá o aproveitamento de sinergias, possibilitando que, através deste trabalho de investigação, se identifiquem limitações, insuficiências e constrangimentos, potenciando a melhoria contínua das práticas organizacionais neste domínio, em termos futuros.

A Dissertação está sub-dividida em 3 Capítulos:

- (I) Componente Concetual que desenvolverá as palavras-chave desta investigação – Competências Organizacionais, Comprometimento Organizacional, Socialização Organizacional, Intervenção Organizacional, Desenvolvimento Organizacional, Mudança Planeada – apresentando-se, igualmente, o Modelo de Análise e respetivas Proposições, assim como os Métodos e Técnicas utilizados;

- (II) Componente Empírica, apresentando o enquadramento organizacional do estudo de caso “SEB Seguros” e “SEB Vida”;
- (III) Apresentação dos resultados e sua discussão. Por último, será apresentada a conclusão da investigação realizada, deixando, igualmente, informação sobre as limitações à mesma e algumas pistas para investigação futura.

CAPÍTULO I – PROBLEMÁTICA: TRAJETO TEÓRICO E METODOLÓGICO

A problemática desta Dissertação centra-se no estudo das Competências Organizacionais, as quais se tornaram essenciais nas organizações contemporâneas, atendendo a que se acredita que o seu recurso permite produzir, simultaneamente, contributos e resultados, numa lógica de procura pela melhoria contínua de desempenho organizacional e individual, numa perspetiva de alinhamento estratégico.

Para o seu desenvolvimento e análise, procurando responder à pergunta de investigação **“Em que medida a adoção de um novo modelo de Competências Organizacionais potenciará a alavancagem do comprometimento dos trabalhadores com a organização?”**, desenvolvemos um quadro conceptual baseado em seis palavras-chave. A saber:

- Competências Organizacionais e Comprometimento Organizacional – conceitos, antecedentes, tipologias e seus impactos isolados, bem como na relação entre ambos;
- Socialização Organizacional – enquanto processo que promove um sentimento de pertença entre os trabalhadores, procurando fomentar o comprometimento através das suas práticas;
- Desenvolvimento Organizacional, Intervenção Organizacional e Mudança Planeada – são 3 conceitos interligados que se traduzem numa forma de recurso na organização para o estímulo à proliferação de uma unidade cultural, promovida pela Gestão de Recursos Humanos, numa orientação topo-base, enquanto agente de mudança.

I.1. Competências Organizacionais

Boyatzis (1982) define Competência como uma característica de suporte do trabalhador – suas motivações, auto-estima, papel social, conhecimento, etc. – que o

conduzirá a um desempenho individual e/ou coletivo, de nível mais ou menos elevado, garantindo à organização a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. Estamos assim perante o que se designa uma Competência Funcional.

Contudo, para que as Competências detidas pelos trabalhadores sejam efetivamente centrais, para que essa sustentabilidade ocorra, deverão estar alinhadas com a estratégia da organização, assim como com as Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos² (Kamoche 1996).

Todavia, esta visão sobre Competências tem subjacente uma dinâmica estratégica, o que se traduzirá numa ação organizacional exigente e desafiante, dado que implica a transposição da estratégia organizacional para Competências que se acredita virem a viabilizar a sua concretização ao nível macro, através da sua utilização transversal a toda a estrutura, incluindo os níveis meso e micro (Kaplan e Norton 2005).

No entanto, e apesar da reconhecida dificuldade na sua definição, autores como Vakola, Soderquist e Prastacos (2007) consideram que estas Competências “poderão ser usadas enquanto ferramentas comunicacionais poderosas” (Vakola, Soderquist e Prastacos 2007, 263), que traduzem a estratégia, a estrutura e os processos da organização em termos de comportamento necessário e desejado nos seus trabalhadores, passando a designar-se de Competências Organizacionais.

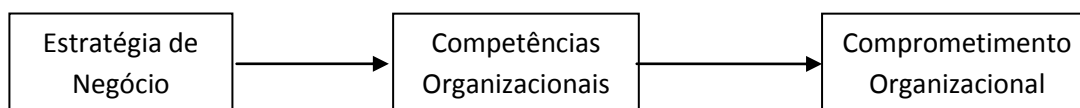
Neste âmbito, os mesmos autores desenvolveram um estudo num importante banco grego, tendo acompanhado o processo de implementação de um sistema de Gestão de Competências. Estes constataram que “o desafio não é ser capaz de definir as Competências Organizacionais necessárias para o sucesso da empresa mas definir a combinação certa de Competências e comportamentos que os trabalhadores deverão possuir de forma a produzir e suportar essas Competências Organizacionais” (Vakola, Soderquist e Prastacos 2007, 261). E, por isso, em simultâneo, criaram um roteiro para a implementação e suporte à implementação estratégica dessa mudança, referindo as suas diferentes fases: a comunicação das alterações, o entendimento dos objetivos e

² Gestão de Recursos Humanos - Práticas relativas à Gestão das Pessoas nas Organizações que devem contribuir para a Satisfação e Desenvolvimento dos trabalhadores, da empresa e da sociedade (Schuler e Jackson 1987)

da melhor forma de os alcançar, o *feedback* eficaz entre a base e a gestão de topo, a integração de novos comportamentos nas operações quotidianas e a institucionalização das alterações promovidas.

Consequentemente, através da identificação de fatores-chave para o sucesso organizacional, potenciando uma posição sustentável de estratégia competitiva (Porter 1980), a conceção e implementação de um modelo de Competências Organizacionais deverá servir os propósitos de alinhamento entre os trabalhadores e a organização (Aguinis 2007), conduzindo a um sentimento de pertença uno, convertendo-se, consequentemente, num instrumento estratégico³, no sentido de potenciar o Comprometimento Organizacional ⁴(ver Figura 1).

Figura 1 - A instrumentalidade estratégica das Competências Organizacionais para o Comprometimento Organizacional



Denota-se assim, neste processo, uma orientação estratégica, em linha com o preconizado por Crozier e Friedberg (1977), na medida em que são os detentores de poder na organização que moldam o contexto organizacional, traduzido nas Competências Organizacionais, disponibilizando e mobilizando os recursos disponíveis para esse fim, designadamente no que diz respeito às relações e interações entre os seus trabalhadores, transformando estes em atores organizacionais.

As Competências Organizacionais poder-se-ão assim concetualizar enquanto representação social (Moscovici 2003) dos níveis de desempenho a alcançar, funcionando como mobilizadores de comportamentos e atitudes de pertença (Bourdieu 1989; Dubar 1991), devendo ser detidas por todos os trabalhadores.

³ No sentido defendido por Bourdieu (1989, 172-173) sobre a Representação Política das Competências: “investimento no jogo que é produto do jogo ao mesmo tempo que é a condição do funcionamento do jogo (...) para não correrem o risco de se verem excluídos do jogo e dos ganhos que nele se adquirem”.

⁴ Comprometimento Organizacional – Estado psicológico, ou mentalidade, que aumenta, ou não, a probabilidade de um trabalhador manter-se ou sair da Organização (Allen e Meyer 1990).

Nessa medida, assume-se que as Competências Organizacionais desempenham um papel enquanto fontes de identidade coletiva, com simbologia própria, servindo propósitos culturais da organização (Sainsaulieu 1987), através da promoção do Comprometimento dos seus trabalhadores com esta (Allen e Meyer 2000; Bauer, Morrison e Callister 1998) que, quando elevado, conduz a que os trabalhadores estejam dispostos a dar mais de si próprios, de forma a contribuir para o bem-estar na organização (Mowday, Porter e Steers 1982).

Prahalad e Hamel (1990) entendem, assim, as Competências Organizacionais como uma aprendizagem coletiva da organização, sobretudo na forma de coordenar e integrar diferentes Competências, no sentido de gerar trabalho e valor. Os autores referem que se trata de comunicação, envolvimento e um comprometimento profundo com o trabalho de forma transversal à organização, em diferentes níveis e funções, “sendo o guia para o novo desenvolvimento de negócio” (Prahalad e Hamel 1990, 14)

I.2. Comprometimento Organizacional

Becker (1960) refere que o conceito Comprometimento Organizacional surgiu no domínio da Sociologia como variável independente explicativa de comportamentos diferenciados, no qual o trabalhador se envolve com a organização de acordo com as suas próprias vantagens pessoais.

Estamos, a este nível, perante um constructo unidimensional que, numa adoção instrumental, é aplicado por autores como Ritzer e Trice (1969), através do recurso a escalas para aferir a intenção de saída voluntária⁵ dos trabalhadores, em situações de existência de incentivos e/ou outros estímulos externos.

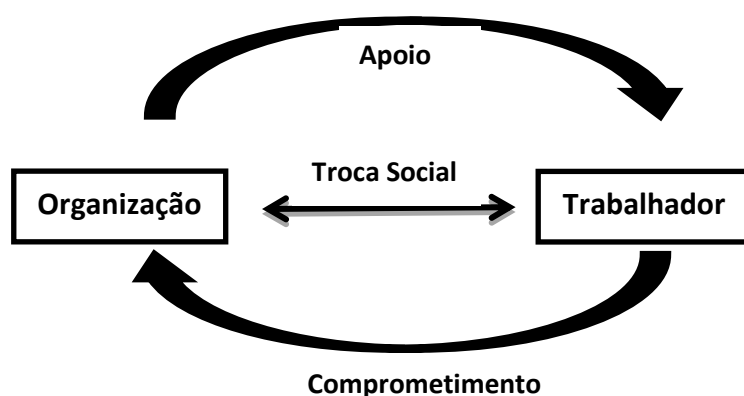
Nesta linha, e de forma complementar, Hrebiniak e Alutto (1972) definem Comprometimento Organizacional como um fenómeno estrutural que resulta das transações entre o trabalhador e a organização, em virtude das trocas e investimentos

⁵ Intenção de saída voluntária da Organização – Vontade consistente e deliberada de deixar a Organização (Tett e Meyer 1993).

realizados por ambos, potenciando o envolvimento do primeiro face ao segundo (Mowday, Porter e Steers 1982).

Inserido nesta perspetiva, defende-se que os trabalhadores, quando se sentem apoiados pela organização, retribuem essas suas perceções positivas sobre forma de Comprometimento (Whitener 2001), reforçando a sua vinculação (O'Reilley e Chatman, 1986). Denota-se, portanto, que, à semelhança da Teoria da Troca Social⁶, preconizada por Blau (1964), as perceções individuais dos trabalhadores sobre a organização condicionam o seu Comprometimento (ver Figura 2).

Figura 2 - Constructo simplificado de Comprometimento Organizacional



Contudo, e apesar de esta correlação simplificada ser comum na literatura, a complexidade do conceito tem vindo a ser contínua e permanentemente questionada e investigada, dando origem ao teste e validação de diferentes instrumentos para a sua mensuração.

Este processo exploratório culminou no modelo que, atualmente, tem maior sustentação teórica e empírica: o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), o qual decompõe o conceito de Comprometimento Organizacional em três dimensões – Afetiva, Calculativa e Normativa, as quais são de seguida explanadas.

⁶ Teoria da Troca Social - Implica oferta de “favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir (...), assente na confiança mútua (...) entre os envolvidos” (Blau 1964, 94).

O Comprometimento Afetivo caracteriza-se por o trabalhador se sentir ligado, identificado e envolvido com a organização, desejando aí permanecer (Meyer Paunonen, Gelatly, Goffin e Jackson 1989). De acordo com Rego e Souto (2004) os trabalhadores mais afetivamente comprometidos com a organização tendem a contribuir de forma mais acentuada para esta, sentindo-se motivados, apresentando desempenhos elevados e comportamentos superiores de cidadania organizacional⁷, diminuindo a sua intenção de saída voluntária e o absentismo. O Comprometimento Organizacional Afetivo consiste, assim, numa ligação emocional com a organização (Buchanan 1974; Kanter 1968; Meyer *et al.* 2002) que, segundo Mowdays, Steers e Porter (1979), pressupõe, em si, 3 condições:

- (1) A aceitação dos valores, normas e objetivos da organização;
- (2) A disposição de investir esforços em favor da organização;
- (3) O desejo de se manter na organização, querendo contribuir para o seu bem-estar.

Por seu lado, o Comprometimento Calculativo caracteriza-se por o trabalhador se manter na organização na medida em que sente necessidade de aí permanecer, reconhecendo os custos associados à sua saída (Kanter 1968), designadamente no que diz respeito à ausência de alternativa ou à perceção de um sacrifício pessoal demasiado elevado com a efetivação da mesma (Dunham, Grube e Castaneda 1994; Rego 2003). No entanto, na perspetiva de Meyer *et al.* (1989), este Comprometimento não contribui para o desempenho organizacional, já que é limitado à continuação da ação, da atividade organizacional (Becker 1960), podendo originar situações como o presentismo⁸.

Por último, embora menos comum, o Comprometimento Normativo caracteriza-se pela obrigação que o trabalhador sente em permanecer na organização,

⁷ Comportamentos de Cidadania Organizacional – Comportamento extra-papel em que os trabalhadores fazem mais do que o exigido no seu contrato de trabalho, não tendo garantia alguma de recompensa por esse esforço voluntário (Organ 1988).

⁸ Presentismo – Comportamento de as pessoas estarem presentes no local de trabalho, mas, devido a problemas de ordem física ou psicológica, não conseguirem cumprir na totalidade as suas funções (Hemp 2004).

entendendo-a como um dever moral. Segundo Wiener (1982), este tipo de Comprometimento resulta do conjunto de pressões existentes na organização no sentido de o trabalhador agir em conformidade, através do cumprimento das normas, regulamentos internos ou da sua missão.

Em síntese, este modelo das três dimensões do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991) assenta numa relação entre o trabalhador e a organização que poderá apresentar diferentes níveis de intensidade em cada uma das suas componentes, sendo que estas coexistem em simultâneo, devendo ser respetivamente consideradas e aferidas.

Entende-se, assim, que o Comprometimento Organizacional poderá apresentar, em simultâneo, diferentes orientações e/ou focos, designadamente face ao contexto da organização, função, equipa, líder, cliente (Becker e Gerhart 1996), etc., não se conseguindo simplificar uma correlação entre variáveis.

Assim, e concomitantemente, dever-se-á referir que esse Comprometimento Organizacional no trabalhador advém dos seus antecedentes, podendo ser categorizados em 5 tipos de preditores, no que diz respeito à sua intensidade:

(1) As características estruturais da organização (Bateman e Stasser 1984), nomeadamente no que diz respeito à forma como essas características de trabalho são percebidas pelos trabalhadores, à forma como sentem que a organização cuida dos seus interesses. Por exemplo, em situações de instabilidade organizacional, como o caso de fusões entre organizações, é comum aumentar a ansiedade e *stress* entre os trabalhadores, tendendo a diminuir o Comprometimento destes (Cartwright, Tytherleigh e Robertson 2007; Ozag 2006; Schweiger e DeNisi 1991);

(2) As características individuais dos trabalhadores (Harrison e Hubbard 1998; Meyer *et al.* 2002), designadamente as demográficas (género, idade, antiguidade, habilitações literárias), as situacionais (personalidade e valores), o *locus* de controlo e a auto-eficácia. No entanto, autores como Gaertner e Nollen (1989), ou Angle e Perry (1981), defendem que, à exceção das variáveis idade e habilitações literárias, estas características individuais não têm grande impacto na ligação dos trabalhadores à organização;

3) As experiências no trabalho, sendo que poderão ser decompostas em 2 tipos:

- Por um lado, as características dos postos de trabalho (Cohen 1992; Duham, Grube e Casteneda 1994; Meyer *et al.* 2002) defendendo Glisson e Durick (1988) a existência de uma correlação positiva entre o enriquecimento do posto de trabalho, em termos de autonomia e diversidade de tarefas, e o Comprometimento Afetivo do trabalho. Chambel (2012) refere, igualmente, a flexibilidade dos postos de trabalho, o rigor nos mecanismos de seleção, a elevada formação e desenvolvimento, uma avaliação de desempenho justa e adequada, etc.;
- E, por outro lado, os fatores situacionais (Randall 1993) relacionados com o trabalho, como o clima de trabalho, suporte organizacional, transferência de Competências, estilo da Gestão e a Liderança, defendendo Meyer e Allen (1991) que estes fatores têm maior impacto do que as características pessoais ou estruturais da organização. Neste âmbito, autores como Sager e Johnston (1989) referem uma correlação positiva entre a comunicação eficaz do líder ao trabalhador, a liderança participativa e a interdependência da tarefa com o Comprometimento Organizacional;

4) A ausência de alternativas no emprego (Meyer *et al.* 2002), designadamente devido a um mercado de trabalho pouco dinâmico, em que as oportunidades rareiam, ou face a um perfil profissional pouco atrativo para esse mesmo mercado;

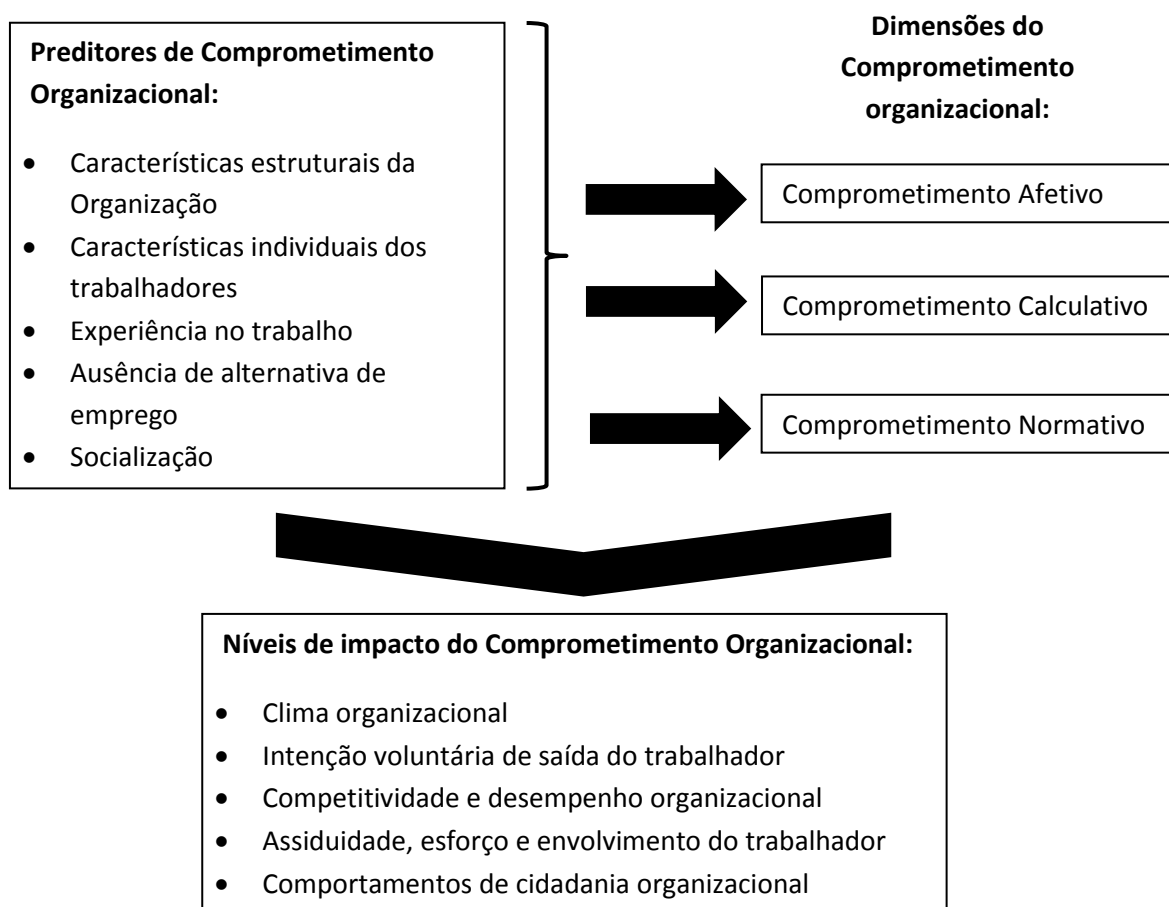
5) A Socialização, através da construção pessoal da perceção sobre a organização, a um nível macro, e das suas Políticas, Processos e Práticas de Recursos Humanos, a um nível meso (Gong *et al.* 2009).

Nesta relação entre preditores para o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores, as práticas de Recursos Humanos tornam-se determinantes, já que poderão auxiliar, ou não, a alavancar a disponibilidade destes para darem mais de si

próprios, na medida em que, por defeito, deverão tender para o bem-estar organizacional comum (Mowday, Porter e Steers 1982), potenciando-o.

Será, assim, através da construção do bem-estar organizacional que se reforçaria o Comprometimento Organizacional (Meyer *et al.* 1989), no sentido de impactar ao nível de uma diminuição previsível da intenção de saída voluntária da organização (Allen e Meyer 1990, 2000), do aumento da competitividade e do desempenho organizacional (Rego 2003), de uma maior assiduidade, maior envolvimento nas tarefas e objetivos, maior esforço (Steers 1977), do incremento de comportamentos de cidadania organizacional, bem como da própria saúde e bem-estar dos trabalhadores (Allen e Meyer 1990; Meyer *et al.* 2002), espelhados na Figura 3.

Figura 3 - Constructo complexo de Comprometimento Organizacional



Para esse intento, as organizações deverão analisar os preditores anteriormente referidos, estudando a sua população e estrutura, analisando e interpretando comportamentos latentes e manifestos, de forma a, direta e indiretamente, fomentarem o Comprometimento Organizacional, através do alinhamento de interesses, expectativas e objetivos da organização e trabalhador, instrumentalizando as Competências Organizacionais, no sentido de construir um “espírito de corpo” na organização, através da Socialização organizacional (Jones 1986).

I.3. Socialização Organizacional

A Socialização Organizacional é o processo através do qual os trabalhadores recém-admitidos se ajustam ao contexto de trabalho e adquirem conhecimento, atitudes e Competências para que o seu desempenho seja eficaz (Fisher 1986; Van Maanen e Schein 1979), contribuindo para o bem-estar individual e para a produtividade da organização (Chen e Klimoski 2003).

Este é assim um processo de aprendizagem, através do qual os trabalhadores adquirem informação sobre como desempenhar a sua função, de forma alinhada com a organização (Ghosh, Reio e Bang 2013), em termos de expectativas e necessidades, sendo crucial em termos de atitudes e comportamentos futuros (Ashforth, Sluss e Saks 2007; Bauer *et al.* 2007).

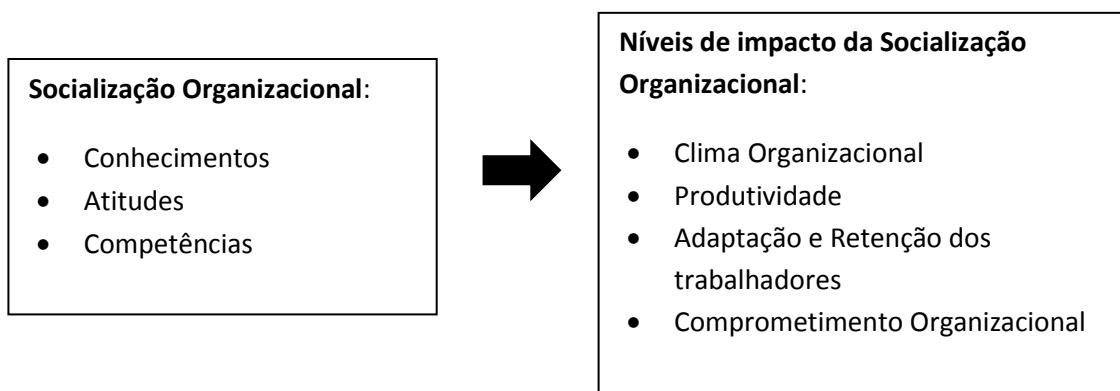
Contudo, para autores como Kozlowski e Bell (2003), a Socialização Organizacional deve ser examinada, não numa abordagem individualizada aos trabalhadores, mas no seu contexto das relações interpessoais laborais. Esta nova perspectiva advém do facto de se acreditar que o alinhamento dos recém-admitidos tem origem, em maior proporção de responsabilidade, da sua relação com pares e chefias (Reichers 1987; Van Maanen e Schein 1979), do que com a organização em si mesma (Korte e Lin 2013). Serão estes pares e/ou chefias que, em contexto organizacional, são os primeiros intervenientes da sua Socialização, ao transmitirem os padrões e modelos organizacionais internos existentes (Bandura 1971; Chao *et al.*

1994; Griffin, Colella e Goparaju 2001; Morrison 1993), auxiliando-os a clarificar a sua identidade situacional (Jones 1986; Reichers 1987).

A Socialização Organizacional tem assim um forte potencial (ver Figura 4), pretensamente duradouro, na adaptação e retenção dos trabalhadores (Bauer, Morrison e Callister 1998), impactando em variáveis como a satisfação no trabalho ⁹ e a intenção de saída (Bauer e Erdogan 2012).

De forma correlacionada está a Teoria da Troca Social que, indo mais além, defende que as práticas de Socialização Organizacional impactam sobretudo no Comprometimento Organizacional, na medida em que através desta os trabalhadores recebem conteúdo informacional essencial sobre a organização, sentindo-se obrigados a retribuir com atitudes e comportamentos positivos (Cropanzano e Mitchell 2005; Lu e Tjosvold 2013).

Figura 4 - Processo de Socialização Organizacional



Contudo, para que este intento seja bem-sucedido, é fundamental uma aposta na Gestão de Recursos Humanos, dado que será através desta que a Socialização Organizacional será potenciada, designadamente através da utilização instrumental das suas Políticas, Processos e Práticas, visando o aprimoramento e desenvolvimento do desempenho dos seus trabalhadores (Korte 2010).

⁹ Satisfação laboral – Estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas por este (Locke 1976).

Assim, e por inerência da sua atuação, as Políticas, Processos e Práticas de Socialização Organizacional não se poderão limitar ao momento da integração destes trabalhadores, devendo ser acompanhados e geridos ao longo da sua permanência na organização, garantindo que, de forma continuada e permanente, continuam a desenvolver processos de aprendizagem organizacional (Morrison 2002), em processos formais, mas também informais (Jones 1986; Kongpichayanond 2009). Neste sentido, o que está implícito é a resposta uniforme dos trabalhadores às situações quotidianas (Gruman e Saks 2011).

Denota-se, portanto, que as táticas utilizadas nos processos de Socialização Organizacional reduzem a incerteza entre os trabalhadores, clarificando regras, reduzindo a ambiguidade de papéis e aumentando a perceção de alinhamento com a organização (Saks, Uggerslev e Fassina 2007), independentemente da multiplicidade de situações específicas existentes. Estamos, deste modo, perante um problema de gestão da informação disponibilizada e processada entre o ator Socializador e os sujeitos Socializados.

Morrison (1995) classifica essas situações de natureza distinta em 7 domínios diferenciados de informação, implicando que o respectivo conteúdo da Socialização Organizacional seja igualmente distinto:

- (1) Informação técnica (como executar as tarefas);
- (2) Informação de referência (o que é necessário e expetável para o exercício da função);
- (3) Informação social (sobre os outros trabalhadores e suas relações);
- (4) Informação de avaliação (como se avalia o desempenho e comportamento);
- (5) Informação normativa (cultura organizacional);
- (6) Informação organizacional (estrutura, procedimentos, produtos e/ou serviços, performance);
- (7) Informação política (a distribuição do poder).

Contudo, e de forma concomitante, no que diz respeito à seleção das táctias de Socialização Organizacional, Gruman e Saks (2011) defendem que, para além das

variáveis de contexto organizacional referidas anteriormente, dever-se-á, igualmente, atender às características de personalidade dos trabalhadores.

Estamos conseqüentemente, perante uma multiplicidade de opções de cariz contextual, a que a organização, no seu processo de Socialização, deverá recorrer, de forma a fomentar o Comprometimento dos seus trabalhadores, surgindo necessidade de tomada de decisão sobre as práticas formais que deverão ser promovidas pela sua Gestão de Recursos Humanos, designadamente ao nível dos programas de formação e orientação, que sirvam de guião da estrutura para os seus trabalhadores (Schweiger e Lippert 2005), diminuindo a sua incerteza e *stress* (Yalabik *et al.* 2013).

Esta intervenção torna-se essencial no contexto económico-financeiro atual, caracterizado pela volatilidade, instabilidade e incerteza dos mercados, a obsolescência dos conhecimentos técnicos detidos, as necessidades emergentes em termos de Competências e desempenho dos trabalhadores, assistindo-se a uma nova realidade imposta pela mudança (Boeh e Beamish 2007; Clarke e Salleh 2011).

E é neste sentido que as Competências Organizacionais têm como principal intento captar e reconhecer qualidades pessoais nos seus trabalhadores, no domínio do “saber ser”, que acreditam poderem ser apreendidas, melhoradas e potenciadas (Freire 2001), através dos processos de Socialização Organizacional a que o trabalhador está sujeito (Van Maanen e Schein 1979).

Os trabalhadores necessitam de uma organização que encontre formas efetivas de partilhar informação e comunicar com eles, expressando com objetividade e clareza o que lhes é exigido, umas vezes utilizando táticas de Socialização mais diretas, outras vezes mais dissimuladas.

I.4. Desenvolvimento Organizacional, Intervenção Organizacional e Mudança Planeada

O Desenvolvimento Organizacional surgiu com as publicações de Lewin (1964), sendo considerado enquanto processo de planeamento, implementação e estabilização dos resultados inerentes à mudança organizacional, tendo uma

orientação sociopsicológica – centrada na combinação entre indivíduo (psicológico) e organização (sociológico).

Para Beckard (1975), o Desenvolvimento Organizacional é igualmente caracterizado por ser uma ação planificada na organização, sendo estruturada e dinamizada pela gestão de topo, a fim de melhorar o seu desempenho, recorrendo à Intervenção Organizacional através de processos de melhoria interna contínua, fundamentalmente de natureza Sociológica.

De igual forma, Beckard (1975) refere que um programa de Desenvolvimento Organizacional pode ter 10 diferentes tipologias de objetivos. A saber:

- (1) Mudar parcialmente ou na totalidade a estratégia organizacional;
- (2) Estabelecer um clima na organização que facilite o ajustamento entre expectativas individuais, grupais e organizacionais;
- (3) Alterar normas culturais desajustadas;
- (4) Mudar a estrutura e os papéis da organização;
- (5) Melhorar a colaboração entre as diferentes estruturas organizacionais;
- (6) Alterar ou desenvolver os canais de comunicação;
- (7) Melhorar a planificação e a definição de objetivos;
- (8) Resolver problemas resultantes de fusões organizacionais;
- (9) Aumentar a motivação na organização;
- (10) Fomentar a adaptação ao contexto.

Isto implica, numa primeira fase, diagnosticar a estrutura organizacional existente e, para além de traçar o objetivo a alcançar, avaliar as unidades essenciais para que essa mudança ocorra. Este processo planeado dará origem a uma priorização de ações, tornando-se o profissional responsável pela Intervenção Organizacional, designadamente (embora não de forma limitada) o Sociólogo, em consultor (Pimentel 2012).

Estamos ao nível da Socioanálise (Loureau 2001), em que se favorece uma perspetiva política do projeto organizacional (Bitan-Weiszfeld e Rueff-Escoubes 1997),

com uma estrutura base clássica, na medida em que pressupõe a implementação de novas formas de organização do trabalho. Contudo, neste processo topo-base (Beckard 1969), a intervenção é do estilo tecnocrata, sendo negligenciado o conflito. Podemos, nesta linha, descrever o Desenvolvimento Organizacional enquanto estratégia racional, tradicional, baseada no senso comum (Fordyce e Weil 1971), pautado pela negociação da realidade (Mangham 1975), “aprisionando os indivíduos em processos impessoais (...) característicos das culturas de poder” (Reason 1982, 304).

Embora menos comum, a tipologia de Intervenção Organizacional defendida por Jacques (1952) sugere uma intervenção de tipo não tecnocrata, em que o Sociólogo solicita a adesão e/ou participação dos trabalhadores da organização, estando recetivos a todos os possíveis contributos, encontrando-nos a um nível de um método socioanalítico. As palavras-chave deste tipo de intervenção são “adequação” e “ajustamento”, sendo a sua atuação situada, sobretudo, ao nível do quotidiano organizacional.

No entanto, sobressai uma perspetiva balanceada entre estas 2 perspetivas antagónicas, preconizada por Crozier e Friedberg (1977), para quem na Intervenção Organizacional o Sociólogo deve adotar um perfil simultaneamente estratégico – investindo na cooperação entre as diferentes estratégias dos múltiplos atores organizacionais – e sistémico – pautada, em parte, por um cariz determinista entre o que a organização impõe e o que os seus trabalhadores executam. Trata-se de uma abordagem de dupla-face, implicando, no entanto, uma análise parcial da realidade.

Esta abordagem é a que tem maior expressão na literatura recente, dado que “o facto de existir a perceção e afirmação da necessidade de mudança não significa que novos modelos, métodos e procedimentos, vão obter uma recetividade imediata e que os seus destinatários os vão pôr em prática com zelo e dedicação” (Gomes 1994, 17).

Lundberg (1985) defende assim uma Intervenção Organizacional realizada através da gestão da mudança planeada na organização, procurando estabilidade. Esta posição é reiterada por Burke (1982), estando, portanto, ao nível da gestão, da previsibilidade e do controlo.

Esta metodologia da mudança planeada pressupõe a existência de 3 fases:

(1) O diagnóstico da situação organizacional, identificando-se os problemas e as soluções alternativas;

(2) A ação ou intervenção, que visa resolver os problemas detetados, sendo estruturadas e suportadas por técnicas que afetam os sistemas e os processos existentes no contexto em análise;

(3) A avaliação dos efeitos da intervenção, contrapondo com os resultados esperados, estando incluído um momento de reporte à organização (Ferreira, Neves e Caetano 2001).

A Mudança Planeada é desencadeada no interior da organização, permitindo organizar tempos, fases de projeto e implementação das alterações (Weick 2000), sendo desejável quando existe um projeto organizacional por realizar e se dispõe dos meios e recursos necessários para o concretizar (Gomes 1994). Contudo, ao definir-se a sua conceção, há que considerar todas as vantagens e inconvenientes que lhe são inerentes, expostas no Quadro 1.

Como foi apresentado anteriormente, apesar da abordagem à Intervenção Organizacional poder divergir, certo será o recurso à Gestão de Recursos Humanos, enquanto área de Gestão Organizacional que se dedica às práticas relacionadas com as pessoas em contexto de trabalho. Nesta medida, o seu objetivo principal é contribuir para a satisfação e desenvolvimento dos trabalhadores, da empresa e da sociedade, conduzindo, em simultâneo, a uma melhoria da eficácia organizacional, alavancando o seu desempenho (Boselie, Dietz e Boon 2005).

Esta relação é apresentada por Pauuwe e Richardson (1997), enunciando a relação entre as práticas de Recursos Humanos e os principais resultados individuais prosseguidos na Intervenção Organizacional, ao nível dos trabalhadores, espelhados em indicadores como a satisfação, motivação, rotatividade, absentismo e o Comprometimento e, consequentemente, os resultados destes no desempenho organizacional ao nível operacional e financeiro (Wright e Kehoe 2008).

Quadro 1 - Vantagens e inconvenientes da Mudança Planeada

Vantagens da Mudança Planeada	Inconvenientes da Mudança Planeada
Focalizada nos objetivos a alcançar.	O planeamento pode não convergir com a implementação.
Alinhada com a estrutura de poder, facilitando a sua implementação.	A informação pode ser disseminada de forma diferenciada pela organização, formando-se perspectivas diferentes sobre o processo.
Sustentada na racionalidade, o que acrescenta legitimidade ao processo.	Mais adequada para responder a ameaças do que para explorar oportunidades.
As suas estratégias de implementação são selecionadas numa base comparativa, pelo que se crê serem as mais adequadas ao contexto específico.	Se desenvolvida por entidades externas, implica ser prudente na utilização de “boas práticas” em contextos diferenciados.
Facilidade de explicação e transmissão das decisões tomadas.	As lutas pelo poder na organização podem condicionar o processo.

Fonte: Adaptado de Weick 2000

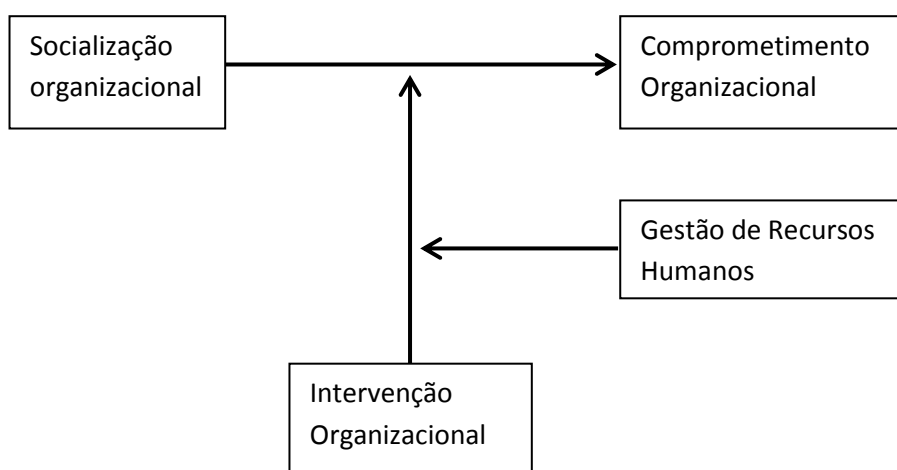
Em linha com o preconizado por Schein (1977), a Gestão de Recursos Humanos, na ação dos seus titulares e na operacionalização dos seus processos, poderá ser o agente de mudança, caracterizada por uma abordagem orientada para o poder, dispondo de 6 estratégias passíveis de aplicabilidade:

- (1) Alinhamento com alguém detentor de poder;
- (2) Fazendo concessões;
- (3) Salvaguardando-se com a legitimidade da investigação;
- (4) Tendo neutralidade no interior da organização;
- (5) Limitando a comunicação;
- (6) Evitando competir.

Podemos assim equacionar que as práticas de Gestão de Recursos Humanos se apresentam como variáveis mediadoras, embora que ainda influenciadas por variáveis contingenciais, na relação entre a Socialização Organizacional e o Comprometimento Organizacional, sendo utilizadas enquanto instrumentos de intervenção nas organizações (ver Figura 5).

Em suma, se boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos forem implementadas pela organização, com cariz estratégico, e assim forem percecionadas pelos trabalhadores, a literatura disponível é consensual quando defende que geram um desempenho individual positivo, tendo consequência igualmente positiva no desempenho organizacional (Becker e Gerhart 1996), sendo requisito base para a promoção e melhoria da eficácia da organização (Boxall e Macky 2007).

Figura 5 - Modelo de Intervenção Organizacional



I.5. Quadro Teórico e Modelo de Análise

Atualmente, estamos a assistir a uma alteração de paradigma da Gestão Organizacional, em que os trabalhadores deixam de ser encarados como mão-de-obra, logo como custo, e passam a ser equacionados como força competitiva (Prastacos *et al.* 2002), e, consequentemente, investimento, atendendo a que potencia a criação de valor e é suscetível ser mensurado o seu retorno.

Existe assim a necessidade da organização se centrar no comportamento do trabalhador e na necessidade de cooperação dos grupos em que se inserem, em sistemas crescentemente complexos, visando o atingimento de objetivos individuais e organizacionais. E, neste sentido, o grande desafio que se coloca é decidir sobre qual/quais o/s recurso/s e meio/s que alavancarão esse propósito, tornando-se um problema sociológico (Crozier 1989).

Neste âmbito, e sendo as Competências Organizacionais consideradas essenciais nas organizações contemporâneas, já que servem propósitos de alinhamento entre os trabalhadores e a organização (Aguinis 2007), será esta a temática sobre a qual nos debruçaremos na presente Dissertação.

Crozier (1989) defende que as Competências Organizacionais estão ao nível da aprendizagem, devendo a organização criar condições para que os trabalhadores se auto-motivem, no sentido de “mobilizar as capacidades individuais e coletivas existentes” (Crozier 1989, 35), conduzindo a um forte sentimento de pertença, convertendo-se, conseqüentemente, num instrumento com intento estratégico que potencia o Comprometimento Organizacional.

Nesta medida, ao longo da presente Dissertação iremos procurar responder à pergunta de investigação: **“Em que medida a adoção de um modelo de Competências Organizacionais potenciará a alavancagem do Comprometimento Organizacional dos trabalhadores?”**

É nossa intenção, na resposta a esta pergunta, cumprir os objetivos de investigação que lhe estão subjacentes:

(1) Analisar as práticas de Socialização organizacional utilizadas, no sentido de implementar e promover um sistema de Gestão de Competências Organizacionais;

(2) Aferir se os trabalhadores em estudo evoluíram positivamente em termos de mobilização das Competências Organizacionais e qual o comportamento verificado, para o mesmo período, em termos de Comprometimento Organizacional;

(3) Compreender se existe correlação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento dos trabalhadores com a organização.

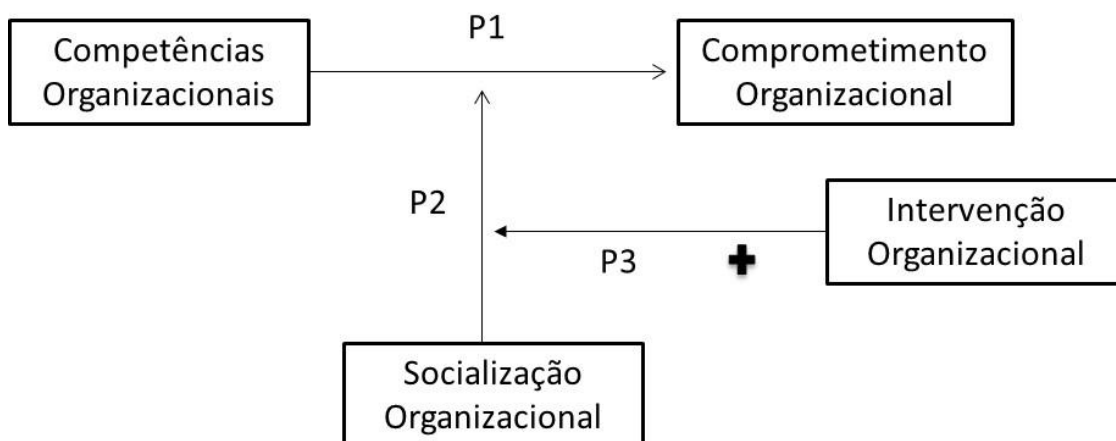
Ao longo deste estudo pretendem-se produzir, simultaneamente, contributos e resultados nos domínios académico e organizacional, no sentido de:

- Registrar todas as fases de implementação do Sistema de Competências Organizacionais e seus objetivos específicos;
- Estudar os antecedentes dessa implementação, verificando e analisando, igualmente, os seus consequentes;
- Construir um quadro de monitorização e seguimento, que possibilite implementar melhorias no processo;
- Analisar as implicações práticas no domínio da operacionalização das variáveis em estudo, *per si* e de forma correlacionada.

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada e os objetivos mencionados, foi desenvolvido um modelo de análise (ver Figura 6), apresentando, através do levantamento de 3 proposições, as dimensões essenciais a estudar e as suas relações (Miles e Huberman 1994), representando a realidade em estudo num quadro analítico coerente (Quivy e Campenhoudt 2005).

A primeira Proposição do Modelo de Análise refere-se à importância crescente do projeto organizacional, desenvolvendo-se a partir de uma reflexão sobre os valores comuns, substituindo as regras organizacionais, tradicionalmente impostas, pretendendo-se que seja, em simultâneo, participativo, embora através de uma gestão ativista (Crozier 1989). Será daí que surgirão as Competências Organizacionais.

Figura 6 - Modelo de Análise



Contudo, na medida em que a mão-de-obra acrescenta valor, o trabalhador deverá não apenas conhecer essas Competências Organizacionais, mas também apreendê-las, considerando-as na sua tomada de decisão, com prometendo-se com a organização e os seus objetivos. Daqui surge a primeira proposição:

Proposição 1 (P1) – Existe uma relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento Organizacional;

Defendendo Crozier (1989) a criação de consenso entre os trabalhadores ao nível da sua afetividade, dever-se-á trabalhar as suas motivações através da ação, gerando-se um ciclo de qualidade participativo.

Nesse contexto, a organização, recorrendo às práticas de Socialização ajustadas e adequadas ao contexto específico, poderá influenciar a relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o efeito positivo destas ao nível do Comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Surge assim a segunda Proposição do Modelo proposto:

Proposição 2 (P2) – A Socialização Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento Organizacional.

Por seu lado, as práticas de Socialização Organização empregues de forma a potenciar o Comprometimento Organizacional, através da mobilização das Competências Organizacionais, terão um propósito estratégico de Intervenção Organizacional.

Estamos, nesta terceira e última, proposição, ao nível da dimensão estrutural do poder, que motiva a utilização e otimização dos recursos empregues, no sentido de instrumentalizar os mesmos, orientados para os fins organizacionais definidos. Estamos em condições de elaborar a terceira proposição:

Proposição 3 (P3) – A Intervenção Organizacional exerce um efeito moderador no impacto da Socialização Organizacional na relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento Organizacional.

No modelo de análise aqui apresentado, e nas respectivas proposições levantadas, propõe-se a existência de 4 tipos de variáveis:

- (1) Variável dependente – Comprometimento Organizacional – estando conotado com a resposta que se procura na presente investigação;
- (2) Variável independente – Competências Organizacionais – sendo independente da investigação, indo ser observado e analisado o seu impacto na variável dependente;
- (3) Variável mediadora – Socialização Organizacional – exerce influência na relação entre a variável dependente e independente, necessitando de ser identificada e controlada;
- (4) Variável moderadora – Intervenção Organizacional - relaciona-se com os fatores contextuais que causam desvios, moderando ou alternando os resultados observados.

I.6. Metodologia

Em termos metodológicos, na investigação apresentada, adotámos uma metodologia mista, promovendo o enriquecimento da análise a efetuar, recorrendo à estratégia de investigação por estudo de caso.

Nesse sentido, a presente Dissertação é metodologicamente caracterizada por dois tipos de triangulação (Denzin e Lincoln 1994):

- Uma triangulação de dados, utilizando diversas de fontes;
- E uma triangulação metodológica, utilizando diferentes métodos.

Assume-se, igualmente, uma abordagem dedutiva, partindo de uma sistematização da teoria, sendo esta objeto da investigação, para validação ou refutação, sob a forma de proposições, através do estudo de caso das companhias de seguros “SEB Seguros” e “SEB Vida”.

Com essa finalidade, e de forma a conhecer o estado da arte dos domínios em estudo, a exploração da problemática derivou da leitura intensiva à literatura disponível sobre os conceitos e processos em causa, tendo como principais fontes para a investigação, entre outros:

- Livros, sobretudo de autores clássicos, incontornáveis nas temáticas abordadas;
- Artigos científicos, publicados em revistas científicas indexadas *SCOPUS* e/ou *ISI*, publicados com maior incidência nos últimos 5 anos, utilizando as bases de dados científicas *B-On*, *Proquest* e *JStor*;
- Dissertações de Mestrado, teses de Doutoramento, atas de conferências científicas;
- Revistas técnicas especializadas (nacionais e estrangeiras).

Este trabalho de investigação iniciou-se, assim, com recurso ao método qualitativo, o que permitiu explorar o problema em detalhe, combinando a análise dos documentos referidos no parágrafo anterior com a análise documental sobre as companhias de seguros, designadamente sobre as suas Políticas, Processos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

É imperativo salientar que o facto de a mestranda ter conhecimento prévio da realidade organizacional e, igualmente, de alguns trabalhadores das companhias, possibilitou a recolha e o tratamento da informação necessário, tendo acesso a dados que, de outra forma, seriam de acesso condicionado.

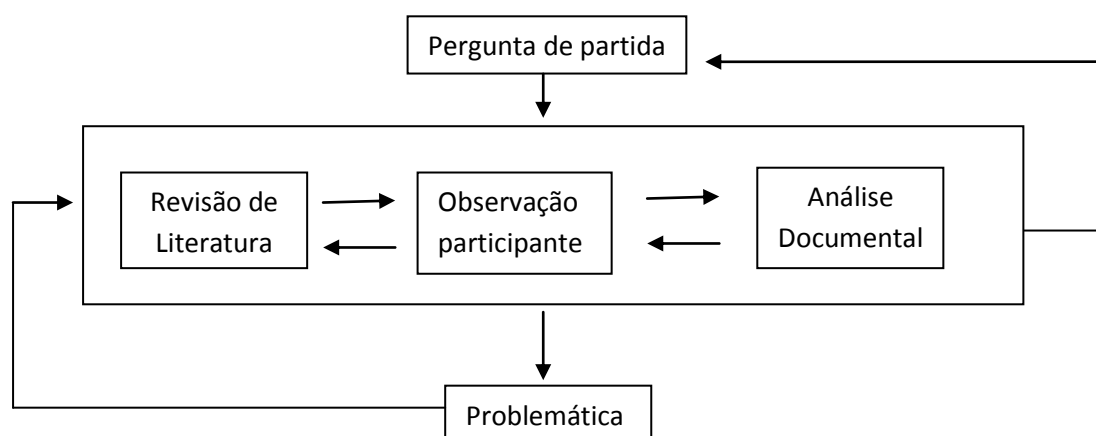
Complementarmente, embora não se possa referir, objetivamente, do recurso à observação participante, atendendo a que o estudo de caso foi posterior ao processo de mudança verificado, o fato de a mestranda desenvolver a sua atividade profissional, no período considerado, nas empresas em causa, concretamente enquanto profissional de Recursos Humanos, permitiu-lhe retirar ilações que podem ser

consideradas como equiparadas àquelas que resultariam do recurso a esse método. Através dessa vivência, tornou-se possível uma análise da subjetividade inerente ao fenómeno em estudo, procurando a sua compreensão, no significado inerente aos sujeitos da investigação, o qual é tendencialmente descritivo.

O recurso à investigação qualitativa permitiu, desse modo, a conceção da problemática (ver Figura 7), analisando os comportamentos em causa, tendo em consideração a complexidade da realidade contextual. Poder-se-á considerar, conseqüentemente, como holística, sendo tendencialmente pautada por procedimentos interpretativos.

Conforme foi anteriormente referido, para a concretização da investigação proposta recorreu-se ao estudo de caso da “SEB Seguros” e “SEB Vida”. Estas designações são fictícias na medida em que, embora a gestão de topo das mesmas tenha autorizado a utilização dos dados disponíveis na Direção de Recursos Humanos, onde a mestranda colabora, dado o contexto económico-financeiro do grupo que as companhias integram, preferiu-se manter anónimas as reais denominações sociais, mitigando hipotéticos riscos reputacionais.

Figura 7 - Conceção da Problemática



Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt 2005

Reconhecendo-se a complexidade do contexto em estudo, a mestranda procurou adotar uma abordagem holística, integradora, envolvendo fontes múltiplas

(Creswell 1998), recorrendo-se aos métodos que se consideraram necessários e adequados (Punch 1998; Yin 1984). Esta abordagem permitiu uma investigação empírica profunda em contexto real (Yin 1984), através de descrições detalhadas do caso, com cariz tendencialmente analítico (Coutinho 2014), pretendendo-se explorar, descrever e explicar (Yin 1984) o fenómeno em estudo.

Neste contexto, sendo o inquérito por questionário, um dos métodos mais utilizadas por Sociólogos (Ghiglione e Matalon 1997), a análise aos seus resultados permitiria obter informações sobre uma grande variedade de comportamentos. Assim, numa segunda fase da investigação, e de forma a contextualizar as organizações, recorreu-se aos resultados obtidos após aplicação de um Questionário (Anexo I), disponibilizados no relatório final (ver Anexo II), ambos desenvolvidos por uma entidade externa.

Nessa medida, é pertinente referir que a mestranda, nesta etapa da investigação, utilizou dados secundários, tendo desenvolvido o seu trabalho analítico com recurso a informações recolhidas e parcialmente trabalhadas por terceiros.

Apesar desse constrangimento, a aplicação do referido questionário, não tendo tido qualquer interação direta entre o investigador e os inquiridos, permitiu recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos fidedigna, na medida em que a relação profissional, de carácter funcional, dos trabalhadores com a mestranda poderia causar alguma inibição nas respostas.

O referido questionário foi aplicado em 2011, à totalidade (embora com resposta voluntária) dos trabalhadores das companhias de seguros “SEB Seguros” e “SEB Vida”, tendo recorrido, para o efeito, a uma consultora externa – *My Change*.

Este inquérito por Questionário (Anexo I) tinha como objetivo efetuar o diagnóstico à Motivação e Compromisso Organizacional nas companhias, tendo 64 questões, sendo que:

- 6 eram relativas à segmentação da população, designadamente: Função de Direção, ou não; área funcional; idade; antiguidade na organização; nível de responsabilidade e existência, ou não, de experiência profissional noutra organização;

- 57 eram de resposta fechada, com recurso a uma escala de tipo *Likert* de 6 ítems, cuja avaliação variava entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, em resposta a 5 dimensões organizacionais a aferir – Estratégia da Empresa; Perceção da Empresa; Relações internas; o meu Papel; Função e Liderança; e a Gestão de Recursos Humanos;
- Existia um campo adicional, aberto, para comentários.

Esse instrumento foi desenvolvido em parceria pela consultora referida – *MyChange* – e por alguns membros da Direção das companhias, tendo sido aplicado *online*, através da utilização de *e-mail* externo da consultora, garantindo-se a confidencialidade das respostas.

No que diz respeito ao tratamento dos dados recolhidos, foi utilizada uma ferramenta de gestão de resposta – *Zoomerang* – detida pela *My Change*, tendo sido disponibilizados os resultados da aplicação do referido questionário à gestão de topo das companhias.

No que diz respeito à sua utilização na presente investigação, teremos de salientar que os dados apresentados são os disponibilizados no Relatório final disponibilizado (Anexo II), sendo por nós analisados de forma crítica, como contexto para o presente do estudo de caso.

Na medida em que, face aos resultados apresentados à gestão de topo, foi decidido implementar-se um novo modelo de Gestão de Desempenho, com cariz estratégico, concebendo-se um instrumento de Avaliação distinto do anterior, através do qual seria possível aferir os resultados obtidos no que respeita à Intervenção Organizacional feita ao nível da introdução do modelo de Competências Organizacionais, e tendo sido estes disponibilizados, recorreremos à sua utilização.

Assim, em linha com o contexto apresentado, e atendendo ao propósito investigativo da presente Dissertação, recorrendo-se à metodologia quantitativa, foram analisados os resultados aferidos nos processos de Avaliação de Desempenho realizados nos períodos compreendidos entre 2011/2012 e 2014/2015, assumindo-se uma abordagem longitudinal.

Para o efeito, foram extraídos os resultados globais registados nestes 4 momentos avaliativos, com recurso a ficheiros em *Excel Office*, alimentados, diretamente, por uma aplicação *online* de nome *HR Access*. Estes dados recolhidos eram dados em bruto, sendo os dados “fechados” e registados pelo avaliador, e relativos a todos os colaboradores das companhias. A partir de filtros de informação, foi possível desenvolver tabelas e/ou figuras que nos permitem visualizar a tendência evolutiva do fenómeno em estudo.

De seguida, optou-se, ainda, pelo recurso ao método quantitativo, com utilização de técnica estatística. Nesta medida, tendo tido acesso à base de dados das companhias – *HR Access* – no que diz respeito ao absentismo, bem como à admissão e saída de trabalhadores, informação sobre as características do “Quadro de Pessoal”, incluindo alguns dados cadastrais, a análise longitudinal apresentada anteriormente foi complementada – para o mesmo período entre 2011 e 2014 – com alguns indicadores de Gestão de Recursos Humanos, designadamente a taxa de abandono, a taxa de absentismo e a taxa de reposição de efetivos.

Em suma, o recurso a uma metodologia mista permitiu a explicação das causas relativas ao fenómeno em estudo e da definição objetiva das relações causais entre as variáveis, no estudo de caso apresentado. Por um lado, permitiu-nos aprofundar o contexto das organizações em estudo, recorrendo-se, sobretudo, a um cariz qualitativo de análise mas, por outro lado, integrando a análise quantitativa, assumindo-se o paradigma positivista baseado na validade dos resultados, foi possível, em parte, controlar conceitualmente as variáveis em estudo, formulando-se proposições que experimentam relações entre estas.

O objetivo central é assim procurar as causas do fenómeno em estudo, visando esclarecer o seu motivo, a sua forma de desenvolvimento e respetivos resultados (Schramm 1971), numa abordagem exploratória (Yin 1984).

CAPÍTULO II – COMPANHIAS DE SEGUROS “SEB SEGUROS” E “SEB VIDA”

As companhias de Seguros “SEB Seguros” e “SEB Vida”, atuando num mercado volátil e em constante mutação, têm necessitado, ao longo dos anos, de um forte investimento de capital, o que conduziu a sucessivas alterações acionistas e, consequentemente, da sua estrutura.

Consequentemente, e porque a vantagem competitiva é assumida pela sua gestão de topo como estando, sobretudo, centrada nos seus trabalhadores, o protagonismo assumido por uma área específica de Recursos Humanos tem sido crescente.

Neste contexto importa fazer o enquadramento do negócio de ambas as companhias, das respetivas estruturas operacionais para resposta às necessidades e expectativas do mercado, e dos seus clientes internos e externos, bem como a sua caracterização dos seus trabalhadores enquanto atores organizacionais diz respeito.

II.1. Enquadramento Histórico

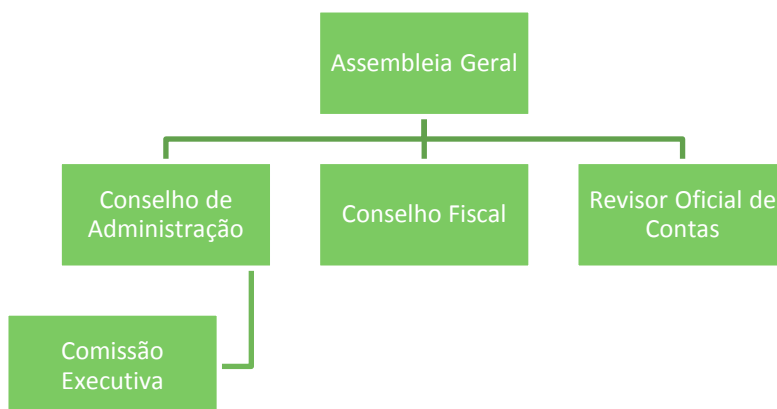
A “SEB Seguros” e a “SEB Vida” surgiram no mercado português nos anos 90 do século passado, tendo-se posicionado, com rapidez, como importantes atores no setor, resultado de pertencerem a um dos maiores grupos financeiros do tecido empresarial nacional, tendo, consequentemente, facilidade de penetração junto dos clientes da “instituição Bancária SEB”, através de uma estratégia de cruzamento de oferta.

Constituídas, respetivamente, para o exercício da atividade seguradora dos ramos Vida e Não Vida, a “SEB Vida” e a “SEB Seguros” nasceram da necessidade de o seu canal de distribuição bancário canalizar a oferta de seguros nos balcões do referido banco, vocacionando-se especificamente no modelo “*Bancassurance*”.

Resultado de uma reestruturação acionista em 2006, surgiu uma nova estrutura de governança (ver Figura 8), resultado de uma aproximação estratégica entre ambas

as companhias, passando a partilhar os mesmos órgãos de gestão, tendo estes promovido sinergias entre as diferentes Direções, através da partilha de unidades-estrutura comuns.

Figura 8 - Estrutura de governança na SEB Seguros e SEB Vida desde 2006



Fonte: Intranet da SEB Seguros e SEB Vida (*URL* não identificado por questões de anonimato)

Face a esta nova realidade, a estratégia, os objetivos de negócio e também o próprio organograma das companhias foram sendo alterados e, consequentemente, as suas Políticas, Processos e Práticas.

No que diz respeito à sua estratégia organizacional (ver Figura 9), e para que os objetivos estratégicos definidos sejam alcançados, atendendo à conjuntura económica de grande instabilidade, a Comissão Executiva da “SEB Seguros” e “SEB Vida” definiu, conforme informação disponibilizada na *Intranet*, que as companhias terão de:

- Manter-se entre as Seguradoras com melhor desempenho em Portugal, situando-se nos 10 primeiros lugares do setor nos Seguros Vida e não Vida;
- Inovar num ambiente de pouca especialização da rede de distribuição;
- Aumentar os níveis de retenção, adotando Políticas de fidelização de clientes;
- Apostar na contínua progressão, inovação e desenvolvimento de novos produtos/novas coberturas, respondendo às necessidades e expetativas dos clientes.

Figura 9 - Estratégia organizacional da SEB Seguros e SEB Vida



Fonte: Intranet da SEB Seguros e SEB Vida (URL não identificado por questões de anonimato)

II.2. Missão, Visão, Valores

Na sua génese, as companhias têm por Missão servir o segmento de mercado de particulares nos seguros do ramo Vida e não Vida, aliada à Visão ambiciosa de pretendem ser reconhecidamente as melhores seguradoras portuguesas no seu ramo.

Para esse fim, e no decurso do processo da sua criação formal, foram estabelecidos valores organizacionais que todos os seus trabalhadores deveriam deter, respeitar e mobilizar no diário exercício das funções de sua atribuição e responsabilidade. Esses valores são, segundo informação consultada na *Intranet* das companhias:

- **Orientação para o cliente:** A “SEB Seguros” e a “SEB Vida” comprometem-se a trabalhar em função dos seus clientes (internos e/ou externos), compreendendo e antecipando as suas necessidades, não regateando esforços para exceder as suas expectativas, assumindo, assim, um compromisso gerador de confiança;
- **Orientação para os resultados:** A “SEB Seguros” e a “SEB Vida” orientam as suas ações para a obtenção de resultados concretos, procurando superar obstáculos e dificuldades. A sua *performance* visa a concretização entusiástica dos objetivos das empresas, tendo em conta padrões de qualidade, tempo, custo e uma gestão cuidada do risco;
- **Iniciativa individual:** A “SEB Seguros” e a “SEB Vida” acreditam que promovendo a capacidade dos seus trabalhadores agirem proactivamente, respeitando as regras estabelecidas, conseguindo uma maior e melhor mobilização destes no compromisso com os objetivos das companhias;
- **Honestidade e integridade:** A “SEB Seguros” e a “SEB Vida” pautam o seu desempenho por intenções, atos e declarações conformes à honra e à probidade, com uma conduta ética, reta e briosa;
- **Espírito de equipa:** A “SEB Seguros” e a “SEB Vida” valorizam o contributo de cada um dos seus elementos na prossecução dos objetivos corporativos. Para isso, promovem nos seus trabalhadores o espírito solidário e capacidade para articular procedimentos e esforços, no sentido de prestar atenção às necessidades e pontos de vista dos seus colegas, contribuindo assim para a criação de um ambiente de transparência e de cooperação positivo.

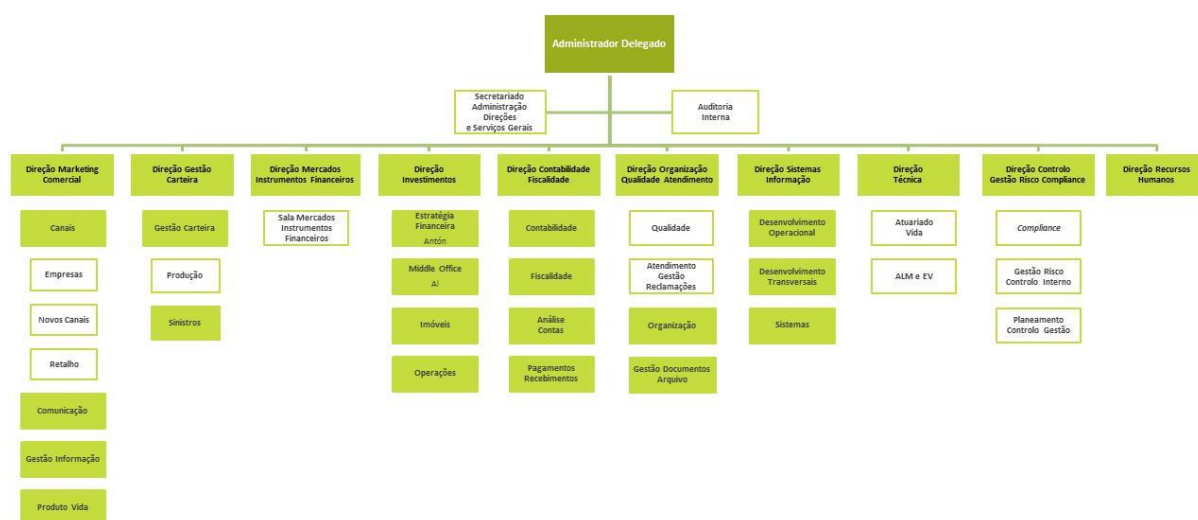
II. 3. Caracterização Sócio-Demográfica

Face à aproximação acionista da “SEB Seguros” e da “SEB Vida”, desde 2006, a sua estrutura organizacional tem vindo a ser alterada.

Numa tentativa de criação de sinergias, aproveitando o melhor da realidade de cada companhia, e atendendo à partilha da mesma Comissão Executiva, algumas Direções têm sido alvo de fusões e outras surgiram, sobretudo face a imperativos de órgãos de supervisão.

Contudo, embora seja um processo que tem exigido planeamento permanente desde há 9 anos, a uniformização ainda não é total, apresentando, à data, a estrutura apresentada na Figura 10.

Figura 10 - Organograma atual da SEB Seguros e SEB Vida, a 31 de Dezembro de 2014

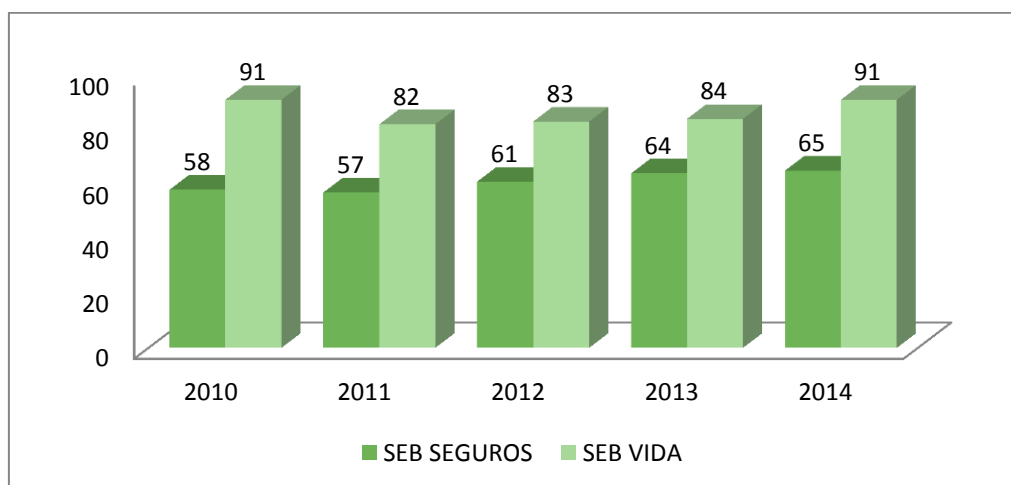


Fonte: Intranet da SEB Seguros e SEB Vida (*URL* não identificado por questões de anonimato)

Apesar da inconstância ao nível da estrutura das suas unidades orgânicas, o número de trabalhadores, no período compreendido entre 2010 e 2014, tem-se mantido relativamente estável em ambas as Companhias, como se poderá constatar no Gráfico 1.

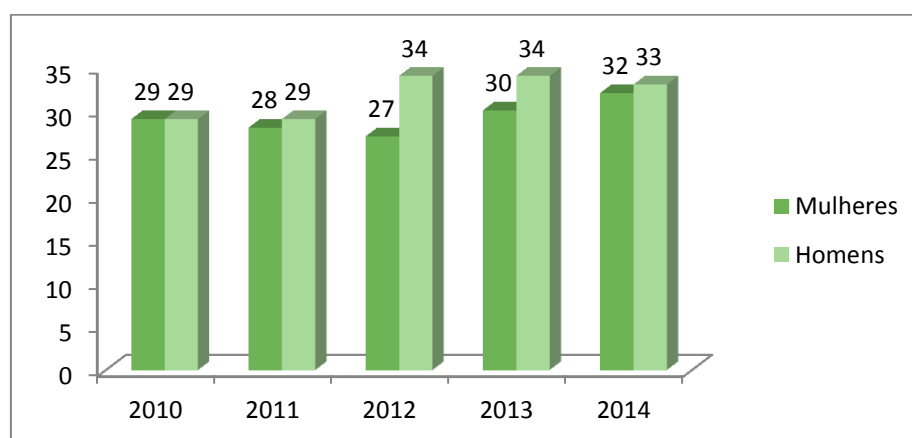
Quanto à sua distribuição por género, entre 2010 e 2014, constata-se que, por um lado, na “SEB Seguros” se assiste a uma situação de grande paridade entre os géneros feminino e masculino (ver Gráfico 2), enquanto, por outro lado, na “SEB Vida”, se verifica uma percentagem consideravelmente superior do género masculino face ao feminino, espelhada em todos os anos em análise (ver Gráfico 3).

Gráfico 1 - Número de trabalhadores, por companhia de seguros, a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

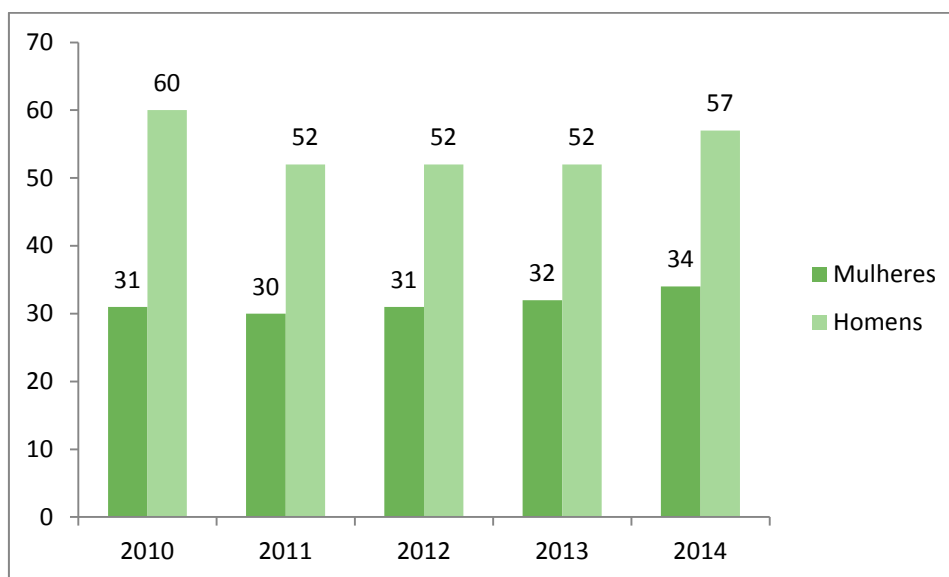
Gráfico 2 - Distribuição dos trabalhadores por género, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Na globalidade, considerando as duas companhias, entre 2010 e 2014, o género feminino tem uma representatividade entre 40 a 42% face à população.

Gráfico 3 - Distribuição dos trabalhadores por género, na SEB Vida, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

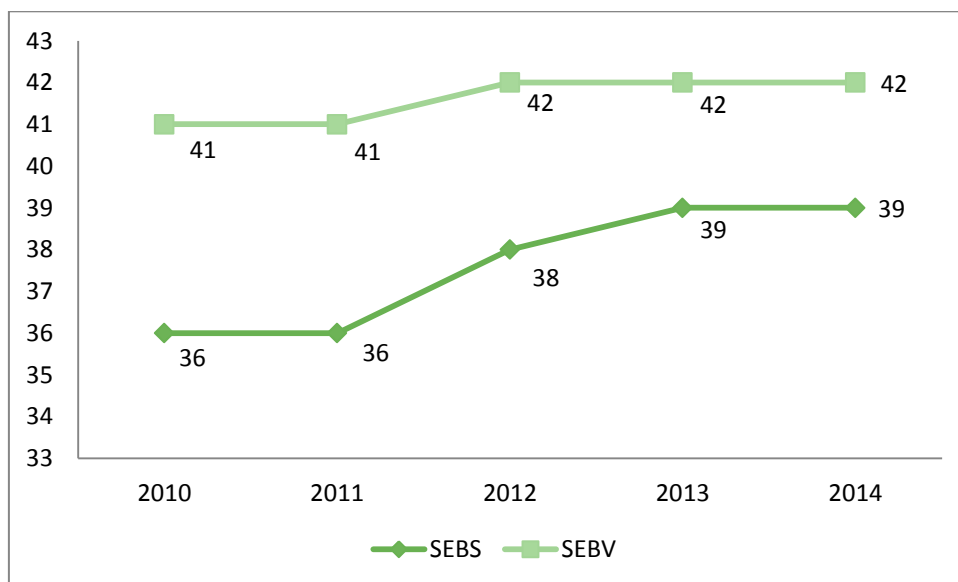
No que respeita à idade média dos trabalhadores, para ambas as companhias, no mesmo período, regista-se um valor consideravelmente mais baixo na “SEB Seguros”, quando comparado com a “SEB Vida” – 36 e 41, respetivamente, em 2010 – embora se verifique uma tendência crescente mais acentuada na “SEB Seguros” do que na “SEB Vida”.

Nessa medida, se, por um lado, a “SEB Seguros” apresenta, em 5 anos, um acréscimo de 3 anos na idade média considerada – passando a 39 anos de idade média dos seus trabalhadores em 2014 – ao invés, na “SEB Vida”, verifica-se uma tendência crescente mais modesta, apresentando um aumento de 1 ano na média de idade dos seus trabalhadores, para o mesmo período de análise – passando a 42 anos de idade média em 2014 (ver Gráfico 4).

Para a “SEB Seguros” o aumento da idade média dos trabalhadores foi inclusive menor do que o aumento do número de anos no período, o que significará que as admissões se processaram com trabalhadores mais novos ou, pelo menos, com idade inferior à média de idades dos efetivos. Por seu lado, na “SEB Vida” este rejuvenescimento, por via de novas admissões, é ainda mais significativo,

considerando que num período de 5 anos a idade média dos trabalhadores apenas sofreu um aumento de 1 ano.

Gráfico 4 - Idade média dos trabalhadores da SEB Seguros e SEB Vida a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

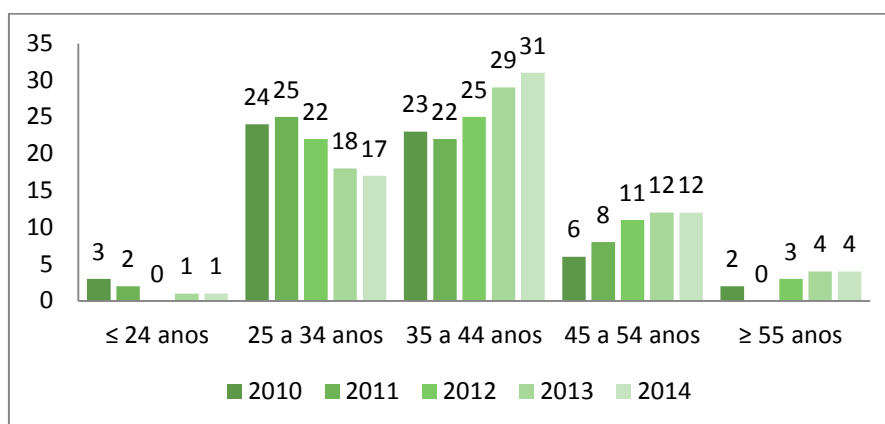
Se, complementarmente, analisarmos os diferentes segmentos etários, contata-se que, embora sem grande representatividade em termos de número, a “SEB Seguros” tem trabalhadores com idade inferior e/ou igual a 24 anos, situação não verificada na “SEB Vida”, segmento inexistente desde 2011, conforme se depreende da análise aos Gráficos 5 e 6.

Por seu lado, no segmento que comporta idades entre os 25 e os 34 anos, a tendência verificada em ambas as companhias é, sobretudo de decréscimo, fenómeno inverso ao que se assiste no segmento seguinte, que compreende os trabalhadores com idades entre os 35 e os 44 anos. Verifica-se que a 31 de Dezembro de 2014, os trabalhadores pertencentes a esse segmento etário (35-44 anos) representavam 48% e 45% da população da “SEB Seguros” e da “SEB Vida”, respetivamente.

De qualquer modo, uma parte substancial dos efetivos está concentrada no intervalo entre os 25 e os 44 anos, não requerendo especial atenção à substituição de

ativos, isto é, à preparação de planos de sucessão, atendendo ao previsível longo período de permanência nas empresas.

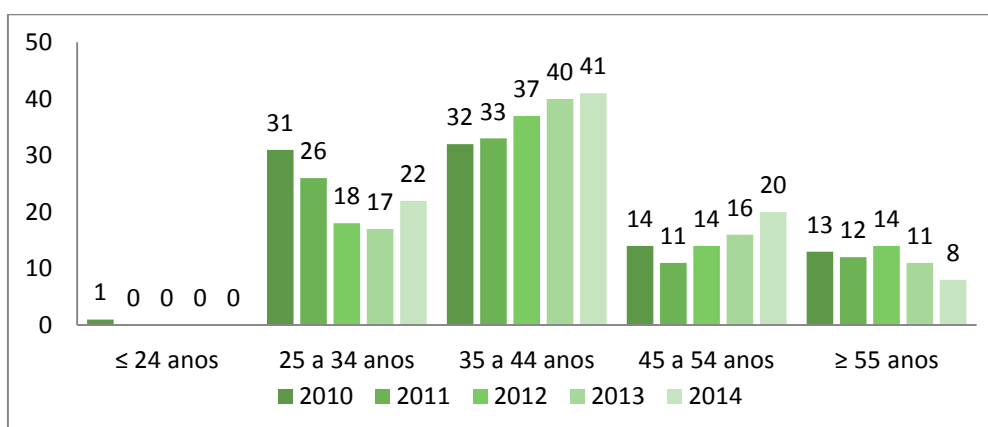
Gráfico 5 - Distribuição dos trabalhadores por segmento etário, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Este fenómeno de crescimento quase constante assiste-se igualmente, em ambas as companhias, no segmento entre os 45 e os 54 anos, embora com maior representatividade na “SEB Vida”.

Gráfico 6 - Distribuição dos trabalhadores por segmento etário, na SEB Vida, a 31 de Dezembro nos entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Por seu lado, o último segmento etário considerado, que inclui trabalhadores com idade igual ou superior a 55 anos, apresenta comportamentos distintos nas duas

companhias de seguros em estudo: na “SEB Seguros” o seu número tem sido praticamente sempre crescente, passando de uma representatividade de 3%, em 2010, para 6%, em 2014; na “SEB Vida”, o seu número tem vindo, de forma praticamente consecutiva, a decair, representando 14% em 2010 e em 2014, 9% da sua população, o que pode ser explicado, em parte, pela implementação de programas de pré-reforma.

Ao analisarmos o grau de escolaridade da nossa população, constata-se que os trabalhadores da “SEB Seguros” e da “SEB Vida” detêm níveis elevados de formação, apresentando, em 2014, 52% e 40% de licenciados, respetivamente (ver Tabelas 1 e 2).

No que diz respeito ao nível secundário de formação, em 2014, a “SEB Vida” apresentava 36% da sua população com essa graduação face a 40% na “SEB Seguros”.

Ainda de salientar que, em 2014, 10% da população da “SEB Vida” apenas detém o 3º ciclo, representação consideravelmente inferior na “SEB Seguros”, em que apenas 3% da sua população detém esse grau.

Tabela 1 - Distribuição dos trabalhadores por grau de escolaridade, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014

SEBS	Ensino Básico			Ensino Secundário	Licenciatura	Pós-Graduação, Mestrado e/ou Doutoramento
	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo			
2010	0	0	1	26	31	0
2011	0	0	1	24	32	0
2012	0	0	1	27	33	0
2013	0	0	1	27	33	3
2014	0	0	1	26	36	2

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

No que concerne à antiguidade dos trabalhadores das companhias, regista-se um valor médio superior na “SEB Vida” em comparação com a “SEB Seguros”, e, igualmente, com comportamento evolutivo distinto: na “SEB Seguros” a antiguidade média é crescente, aumentando de 8 para 10 anos, entre 2010 e 2014, apresentando na “SEB Vida”, um valor decrescente, passando de 13 para 12 anos, em igual período (ver Gráfico 7), o que pode ser explicado, tal como referido anteriormente, com novas admissões e com as saídas através de programas de pré-reforma pelo que as

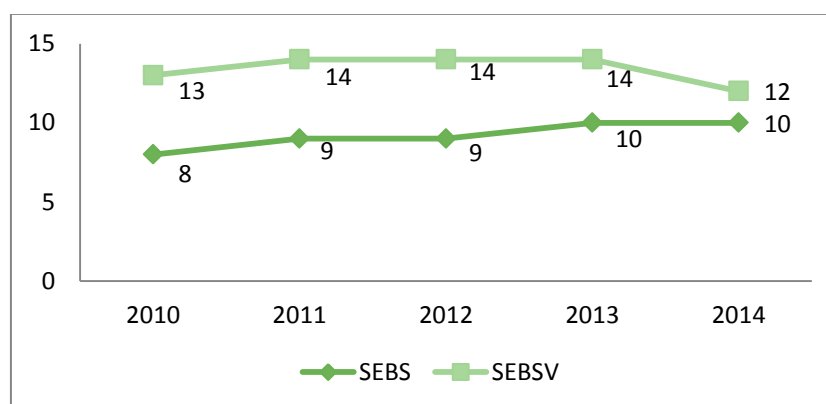
conclusões sobre a trajetória desta variável são análogas às produzidas relativamente à idade média dos efetivos.

Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores por grau de escolaridade, na SEB Vida a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014

SEBV	Ensino Básico			Ensino Secundário	Licenciatura	Pós-Graduação, Mestrado e/ou PhD
	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo			
2010	0	2	11	34	36	8
2011	0	2	11	32	33	4
2012	0	2	11	29	34	7
2013	0	2	11	30	33	8
2014	0	2	8	33	39	9

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Gráfico 7 - Antiguidade média nas companhias de seguros a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014



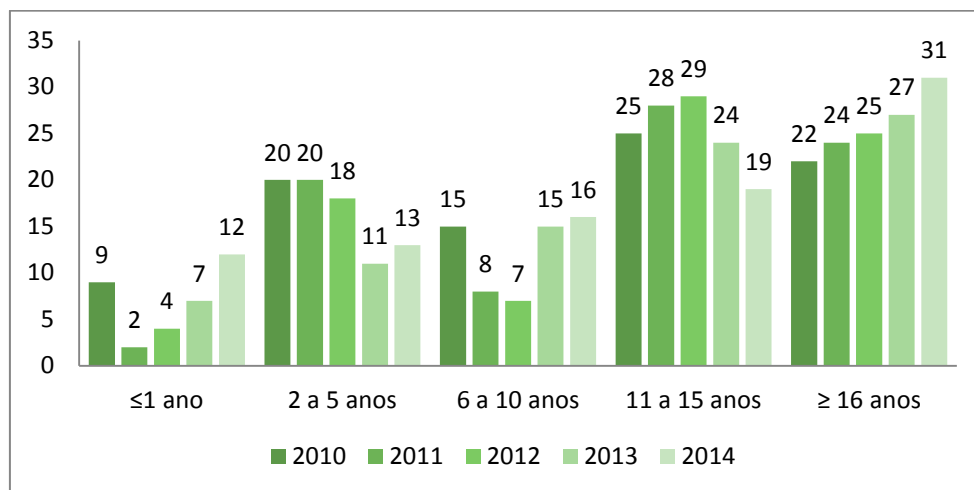
Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

No entanto, se analisarmos ambas as companhias em termos de segmentos de antiguidade, constatamos, relativamente aos trabalhadores da “SEB Vida”, na classe respeitante com, pelo menos, 16 anos, um valor elevado e crescente, representando 34% da população em 2014 (ver Gráfico 8).

Por seu lado, na “SEB Seguros”, esse mesmo segmento de antiguidade (cujos trabalhadores que trabalham na companhia há, pelo menos, 16 anos) representa, em

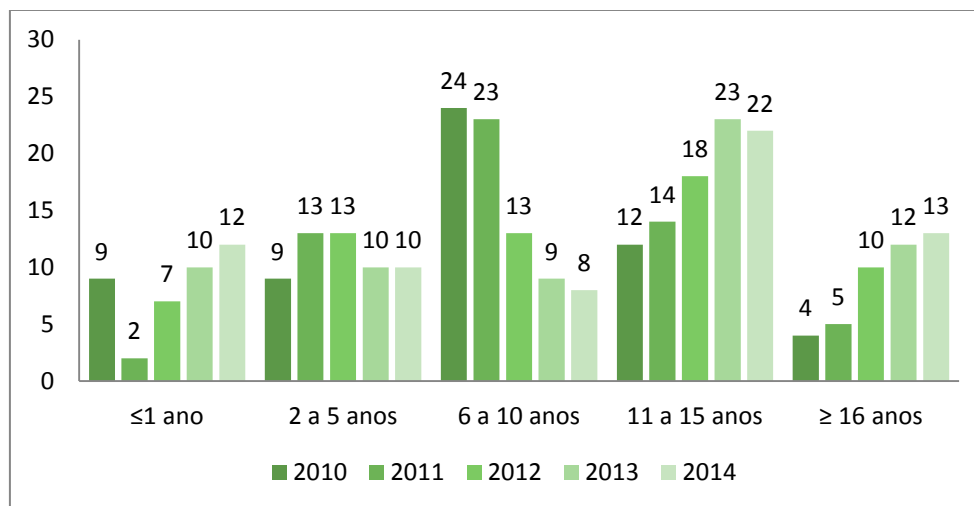
2014, 20% da população, tendo o segmento antiguidade entre 11 a 15 anos, no mesmo período, 34% da sua população (ver Gráfico 9).

Gráfico 8 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade, na SEB Vida, a 31 de Dezembro, entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Gráfico 9 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Por último, analisando o vínculo contratual dos trabalhadores da “SEB Seguros” e da “SEB Vida”, verificamos que em ambas as companhias a pertença aos quadros

permanentes (vulgo “efetividade”) é maioritária, sendo em 2014, respetivamente, de 80% e 92%, conforme se pode verificar nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores por tipologia de vínculo contratual, na SEB Seguros, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014

SEBS	Conselho Fiscal	Conselho Administração	Efetivo	Termo certo
2010	2	0	51	5
2011	2	0	53	2
2012	2	1	55	2
2013	2	2	57	3
2014	2	1	52	10

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Tabela 4 - Distribuição dos trabalhadores por tipologia de vínculo contratual, na SEB Vida, a 31 de Dezembro entre 2010 e 2014

SEBV	Conselho Fiscal	Conselho Administração	Efetivo	Termo certo
2010	2	3	84	2
2011	2	2	77	1
2012	3	2	78	0
2013	3	2	79	0
2014	3	3	83	2

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

II.4. Sistema de Gestão de Recursos Humanos na “SEB Seguros” e “SEB Vida”

Durante muitos anos, embora fisicamente localizadas no mesmo edifício, situação que propiciava as relações interpessoais entre trabalhadores com diferentes vínculos contratuais, em termos de empregadores, as estruturas acionistas da “SEB Seguros” e “SEB Vida” eram distintas, tal como o seu posicionamento de mercado, o posicionamento de negócio e, consequentemente, a sua estrutura orgânica.

Contudo, apesar dessa diferença basilar, detinham uma característica comum, para além dos Valores Organizacionais: a inexistência de uma preocupação estruturada e estratégica com a gestão dos seus trabalhadores, limitando-se a uma atuação administrativa, pautada pela externalização do processamento salarial e a execução de algumas tarefas quotidianas por parte dos respetivos secretariados de Administração e Direção.

Em 2006, coincidente com a alteração da sua localização física, resultado de alterações dentro do próprio grupo económico a que pertenciam, e pela partilha da estrutura de governança, executiva e não executiva, assistiu-se a uma aproximação entre a “SEB Seguros” e a “SEB Vida”, sendo que, ainda nesse ano, algumas das suas distintas unidades orgânicas passaram a ser comuns, sem que tivesse sido analisado e avaliado o efetivo alinhamento existente entre Políticas, Processos e Práticas. Essa situação ocorreu ao nível dos objetivos estratégicos de negócio, descritivos orgânicos e funcionais, bem como do perfil dos trabalhadores agora alocados para unidades, não poucas vezes, diferentes da qual para que foram selecionados, face a possíveis redundâncias de tarefas e/ou atividades.

Concomitantemente, e a um nível mais macro, não foi desenvolvido qualquer programa de gestão da Mudança Organizacional efetuada, que tivesse planeado ou monitorizado esta alteração estrutural.

Em 2009, com a criação de uma área de apoio estratégico ao CEO (*Chief Executive Officer*) das companhias, especificamente para responder a questões relacionadas com o planeamento e controlo da Gestão de Recursos Humanos, verificou-se uma alteração nas linhas estratégicas deste domínio nas companhias e, conseqüentemente, alterações ao nível dos respetivos subsistemas.

Consequentemente, se até 2009 estas empresas não tinham uma área específica de Recursos Humanos, sendo a sua afetação de competências efetuada, de forma cumulativa, pelo responsável da antiga Direção Financeira, a recorrência de atos de alguma informalidade, por parte dos trabalhadores, no quadro do relacionamento interpessoal, determinou a criação, em 2010, de um Gabinete de Recursos Humanos, inserido numa Direção partilhada com a Gestão de Risco, *Compliance*, Planeamento e Controlo de Gestão.

Ao Gabinete de Recursos Humanos, então criado, foi cometida a Missão de assegurar, não apenas a Gestão Administrativa de Pessoas, mas, também, a sua Gestão Estratégica, no sentido de identificar os problemas e os constrangimentos percecionados ao nível do Clima Organizacional, procurando mitigá-los, bem como o de promover e potenciar o Comprometimento dos trabalhadores e, ainda, o seu sentimento de pertença às Companhias. É que, no conjunto das duas companhias de seguros, a preocupação com a gestão dos seus trabalhadores mantinha-se, até então, a um nível meramente de cariz burocrático, com preocupações de conformidade face a imperativos legais.

Assiste-se, assim, a uma alteração de paradigma de estratégia anteriormente assumida de manutenção do *status quo*, tendencialmente conservadora, para um novo alinhamento estratégico para a Gestão de Recursos Humanos relacionado com a alteração da relevância dada à contribuição de cada trabalhador no sucesso do negócio, acreditando-se que este é o fator diferenciador no mercado onde as companhias atuam.

Contudo, em virtude da necessidade premente de adequabilidade da oferta comercial no mercado, derivada das sucessivas alterações económicas e sociais, a mudança de paradigma não foi efetuada de forma sistemática e aprofundada, tendo existido constrangimentos externos que condicionaram a gestão de topo a debruçar-se sobre esta questão de forma estrutural.

Em 2013, novamente devido a alteração da estrutura orgânica interna, por imposição do Instituto de Seguros de Portugal (ISP), o Gabinete de Recursos Humanos passou a Direção autónoma – Direção de Recursos Humanos –, embora com os mesmos recursos, atribuições e responsabilidades, tendo, em 2014, sido publicada a primeira Política de Recursos Humanos das Companhias (Anexo II).

II.5. Contextualização, Conceção e Implementação de um Modelo de Competências Organizacionais na “SEB Seguros e na “SEB Vida”

Em 2011, foi aplicado, por uma consultora externa, um questionário destinado a proceder a um Diagnóstico sobre a Motivação e Compromisso Organizacional dos trabalhadores da “SEB Seguros” e da “SEB Vida”, com recurso a uma plataforma *online*, que garantiria a confidencialidade e anonimato das respostas.

Do relatório final (Anexo II), que foi elaborado pela *My Change* – entidade a quem as companhias de seguros adjudicaram este diagnóstico – que nos foi disponibilizado, refere que a taxa de participação no referido questionário foi de 88,5%, o que demonstra a vontade dos trabalhadores em se envolverem nas questões relacionadas com o quotidiano das companhias.

Dos respondentes, 77% tinham idade inferior a 30 anos e não exerciam funções de chefia, 60% trabalhava nas companhias há mais de 10 anos, tendo 72% já exercido funções em outras organizações.

No referido documento, informa-se a gestão de topo das companhias que os seus trabalhadores têm orgulho efetivo em aí trabalharem – 4,9 numa escala tipo *Likert* de 6 pontos –, o qual advém do “prestígio das empresas” e de gostarem “da função desempenhada”, considerações repetidas por vários respondentes no campo “comentários” do questionário.

Por outro lado, ainda como aspetos positivos aferidos, é de salientar que a cooperação entre pares é percecionada como um dos aspetos mais fortes nas companhias, sendo igualmente reconhecida a disponibilidade das chefias para apoiar os trabalhadores, quando solicitada, apresentando ambas uma média de 4,9 numa escala tipo *Likert* de 6 pontos.

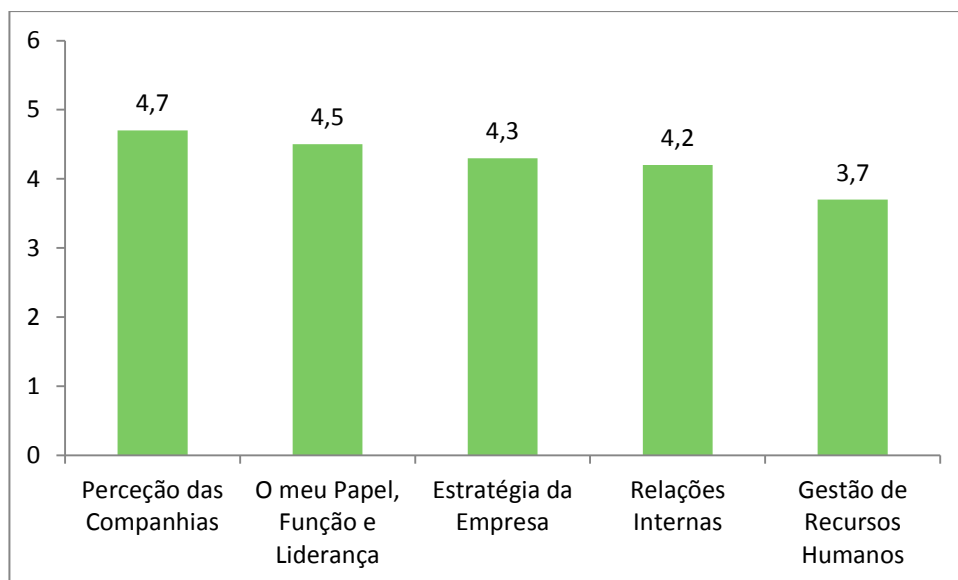
Contudo, uma análise mais pormenorizada aos resultados parciais, disponibilizados pela consultora *MyChange*, permite verificar que:

- A dimensão de Gestão de Recursos Humanos era a menos bem pontuada (ver Gráfico 10) – 3,7 numa escala tipo *Likert* de 6 pontos – nas variáveis em análise, com especial destaque para as questões relacionadas com o

sistema de Avaliação de Desempenho – 3,5 numa escala tipo Likert de 5 pontos;

- O espírito de ajuda e cooperação entre Direções era percecionado como pouco presente (notação de 3,6 numa escala tipo *Likert* de 6 pontos);
- A comunicação das companhias com os trabalhadores era considerada como um fator crítico (notação de 3,7 numa escala tipo *Likert* de 6 pontos);
- Os trabalhadores consideravam que as suas competências e o seu potencial não tinham sido adequadamente aproveitados, existindo margem serem desafiados profissionalmente (notação de 3,6 numa escala tipo *Likert* de 6 pontos);

Gráfico 10 - Distribuição percentual dos respondentes por exercício de funções apenas na SEB Seguros e/ou SEB Vida ou em outras organizações



Fonte: Relatório Final do Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional, *MyChange*

- O “Investimento nos Colaboradores”, os “Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos” e a “Mudança de Cultura” foram percecionadas pelos trabalhadores como dimensões com reduzida prioridade estratégica e operacional nas companhias (notação de 3,5 numa escala tipo *Likert* de 6 pontos).

Analisando os resultados obtidos, anteriormente referidos e atendendo aos objetivos organizacionais definidos, o Gabinete de Recursos Humanos realizou um

trabalho de reflexão partilhado com a gestão de topo, conforme preconizado por Simons (2000), através da identificação de fatores-chave de sucesso, recuperando a estratégia dos valores organizacionais, alinhados com a Missão, Visão e Objetivos (Capítulo II).

O propósito central era orientar os trabalhadores para a consecução dos objetivos organizacionais, respondendo com eficiência e eficácia aos desafios emergentes, conforme defendido por Barney, Wright e Ketchen (2001), sendo o seu desempenho ajustado às expectativas e necessidades das companhias.

A Comissão Executiva decidiu assim implementar uma inovação ao nível dos seus processos de Recursos Humanos, com impacto a 3 níveis, atendendo ao enunciado por Slappendel (1996):

- **Estrutural**, sendo a inovação determinada por características organizacionais, procurando garantir um melhor desempenho;
- **Individual**, na medida em que os trabalhadores são considerados os grandes motores e protagonistas da inovação;
- E ao nível da **interação interpessoal e entre Direções**, sendo a inovação encarada como um processo.

Esta emergente cultura de inovação tinha como propósito converter-se num elemento essencial (ou crítico), que permitiria às companhias focalizarem-se nos aspetos essenciais ao negócio, orientando os trabalhadores para a sua prossecução, respondendo com eficiência e eficácia aos desafios emergentes.

Foi com base nestes resultados que o Gabinete de Recursos Humanos, concebeu e desenvolveu a máxima interna “Os colaboradores são a nossa força”, como “motor” para uma mudança organizacional que se pretendia visível.

É neste contexto que, embora com atribuições, responsabilidades e níveis de poder distintos, o Gabinete de Recursos Humanos, enquanto gabinete técnico especializado, e a Comissão Executiva das companhias de seguros, enquanto órgão de gestão de topo, com responsabilidades exclusivas em matéria de tomada de decisão nestes domínios e, fundamentalmente, como criador de condições para o seu sucesso, decidiram implementar um modelo de Competências Organizacionais.

Acreditava-se que esse modelo de Competências se tornaria na grande vantagem competitiva da “SEB Seguros” e da “SEB Vida”, contribuindo para a alavancagem do Comprometimento Organizacional entre os seus trabalhadores, servindo propósitos de Socialização Organizacional.

Nessa medida, o Gabinete de Recursos Humanos, nesse mesmo ano – 2011 –, concebeu, desenvolveu e implementou um modelo de Competências Organizacionais, no sentido de que estas servissem propósitos de alinhamento entre os trabalhadores e as companhias, face ao entendimento de Aguinis (2007), conduzindo a um sentimento de pertença uno, pretendendo converter-se, conseqüentemente, num instrumento estratégico.

Quadro 2 - Competências Organizacionais da SEB Seguros e SEB Vida

Competências Organizacionais	Definição
Compromisso com a Companhia	Identificação e compromisso com a Missão, Cultura e Objectivos da Companhia. Paixão pelo que faz e orgulho em pertencer à Companhia.
Orientação para o Cliente	Capacidade de trabalhar em função dos seus Clientes (internos e/ou externos), compreendendo e antecipando as suas necessidades, não regateando esforços para exceder as suas expectativas e, assim, assumir um compromisso gerador de confiança.
Orientação para os Resultados	Capacidade de orientar as suas acções para a obtenção de resultados concretos, de ter brio profissional, procurando superar obstáculos e dificuldades. Entusiasmo na materialização dos objectivos da Empresa, tendo em conta padrões de qualidade, tempo e custo.
Atitude perante a Mudança	Abertura à mudança e à inovação, vistas como uma oportunidade de melhoria. Flexibilidade para se adaptar às novas situações. Adopção de novas práticas, com sentido crítico mas espírito construtivo, no sentido de as mesmas serem implementadas com sucesso.
Persistência/Tenacidade	Capacidade para manter um comportamento estável e auto - motivado, mesmo quando as circunstâncias são desfavoráveis.
Espírito de Equipa	Valorização dos objectivos da Equipa e do contributo de cada um dos seus elementos. Espírito solidário. Articulação de procedimentos e esforços. Atenção às necessidades e pontos de vista dos colegas, contribuindo para criar um ambiente de cooperação positivo.
Vontade de Aprender/Melhorar	Procura constante de incremento dos próprios conhecimentos e dos que estão relacionados com a função. Actualização através de auto - formação e auto - conhecimento.

Fonte: Manual de Competências Organizacionais SEBS/SEBV

Estas Competências Organizacionais (ver Quadro 2) foram assim definidas e concetualizadas com base na estratégia de negócio a prosseguir, a qual foi

desenvolvida tendo em consideração os objetivos organizacionais, delineados pela gestão de topo e espelhados no plano de negócio, de forma a que existisse um compromisso formal assumido por todos os atores organizacionais.

Será assim, decorrente da verificação da existência, ou não, desse alinhamento, com recurso à análise da sua mobilização através do desempenho, que se poderá aferir a prossecução e atingimento efetivo dos objetivos definidos ao nível das Competências Organizacionais, mensurando e avaliando o contributo individual de cada trabalhador.

III. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma que o trabalho estrutural, até então, nas companhias de seguros, não ficasse somente pela conceção e divulgação das Competências Organizacionais, assistiu-se a um processo de introdução destas nos processos internos das companhias, no pressuposto de garantir o sucesso da sua mobilização.

Nessa medida, estas Competências passaram a ser um dos parâmetros do processo anual de Avaliação de Desempenho, o qual, conseqüentemente, teve que ser reformulado, numa perspectiva de sustentabilidade futura, em linha com o afirmado por Bititci, Carrie e McDevitt (1997).

Nessa medida, o processo anual de Avaliação de Desempenho teria que se reaproximar da realidade organizacional quotidiana, em termos de necessidades e expetativas, dos trabalhadores e da organização, tendo este sido concebido, desenvolvido e implementado de forma disruptiva, de forma a melhor ser aceite por todos.

Neste contexto, durante 10 anos, e até 2011, o modelo de Avaliação de Desempenho em vigor nas companhias de seguros era caracterizado pela simples transposição da descrição funcional para os objetivos a atingir, sem critério de mensurabilidade, objetividade e transparência. A avaliação desses objetivos era efetuada sobre critérios simplistas de escala, não existindo suporte de análise (critérios de superação ou indicadores de medida), sendo que, da sua realização, não era extraída informação para análise e adequação necessária à função ou ao desenvolvimento dos trabalhadores.

Naturalmente, este modelo foi sendo desacreditado por avaliadores e por avaliados, sendo encarado internamente como um mero ato administrativo obrigatório, não estando correlacionado, em qualquer dimensão, com a visão estratégica organizacional, nem com qualquer outro subsistema de Gestão de Recursos Humanos.

Com a introdução de um novo modelo de Avaliação de Desempenho, o objetivo central era promover o alinhamento do desempenho individual face aos objetivos

estratégicos definidos, mensurando a mobilização das Competências Organizacionais, contribuindo assim para a análise dos resultados organizacionais e hipotética detecção e supressão de desvios observados.

Nessa medida, para que a adoção desta inovação bi-dimensional fosse percebida pelos trabalhadores das companhias de seguros como uma mais-valia, combinando ganho mútuo para ambos os intervenientes – trabalhadores e organização –, os profissionais de Recursos Humanos teriam de ser os facilitadores de sucesso, considerando que se assumem enquanto principais agentes da mudança implementada (Ulrich 1996).

Correlacionavam-se, assim, dois eixos passíveis – Competências Organizacionais e Avaliação de Desempenho – de serem melhorados através de práticas de gestão de pessoas, que se acreditava poderem conduzir a um aumento do Comprometimento Organizacional o qual, quando elevado, conduz a que os trabalhadores estejam dispostos a dar mais de si próprios, de forma a contribuir para o bem-estar organizacional (Mowday, Porter e Steers 1982).

Em linha com o anteriormente referido, para a apresentação e exploração de resultados da presente Dissertação, recorreu-se à base de dados de Recursos Humanos utilizada nas companhias de seguros – *HR Access* – tendo tido acesso a dados em bruto sobre os resultados da Avaliação de Desempenho realizada, entre 2011 e 2014, bem como alguns dados cadastrais relativos aos seus trabalhadores, para o mesmo período.

Após a sua extração, foram trabalhados em Excel Office, tendo-se elaborado tabelas e gráficos que permitem uma melhor visualização da informação base a discutir.

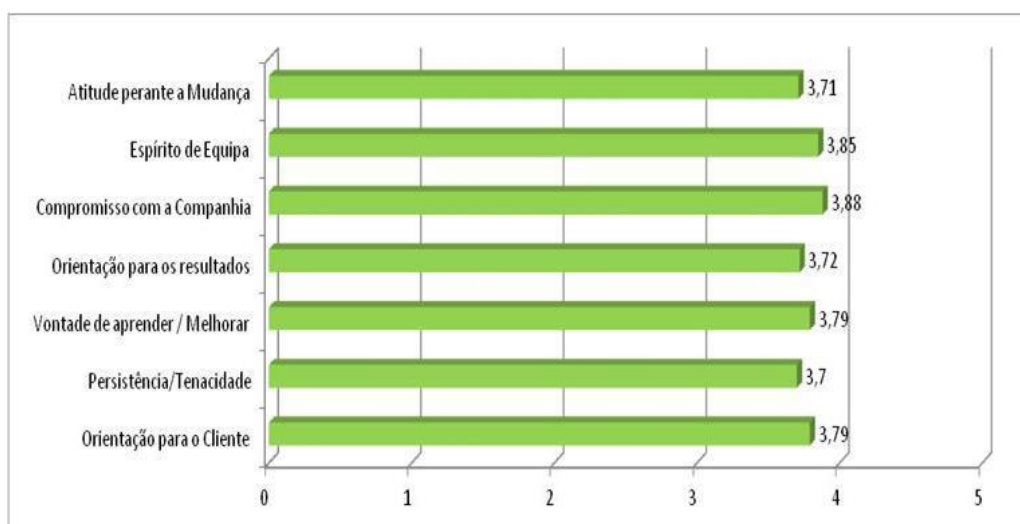
III.1. Apresentação e Exploração de Resultados

Mensurando-se a mobilização das Competências Organizacionais no seio das companhias de seguros, através da análise aos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho, relativamente ao período 2011/2012, constata-se que, apesar de todas as Competências apresentarem valores médios que se situam entre uma capacidade

de mobilização “Boa” (notação 3) e “Muito Boa” (notação 4), estes poderiam ser alavancados, baseando-se no trabalho interno a desenvolver, sobretudo pela área de Recursos Humanos, no sentido de atingir níveis de Comprometimento Organizacional mais elevados, alinhados com os projetos e desafios das companhias.

Neste período avaliativo – 2011/2012 –, assistiu-se a uma média global da sua mobilização de 3,58 (ver Gráfico 11), numa escala de 1 a 5, sendo que as Competências Organizacionais com avaliação abaixo da média foram “Vontade de Aprender/Melhorar” (3,51), “Persistência/Tenacidade” (3,48) e “Orientação para o Cliente” (3,41).

Gráfico 11 - Média da Notação global registada na SEB Seguros e SEB Vida na mobilização das Competências Organizacionais, no período 2011/2012



Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Após este primeiro momento do reformulado processo de Avaliação de Desenvolvimento, o Gabinete de Recursos Humanos realizou três reuniões de *feedback* com todos os trabalhadores com perfil de avaliadores no processo, bem como de 30 outros trabalhadores, selecionados pelas suas chefias diretas por serem mais críticos relativamente à mudança introduzida.

Saliente-se que o facto de a mestranda integrar o respetivo gabinete de Recursos Humanos lhe permitiu aceder a informação sigilosa, partilhada apenas com a

gestão de topo das companhias e, para efeitos desta investigação, ter recorrido a apontamentos realizados no decurso dessas reuniões.

Após a análise efetuada a essa partilha de opiniões e experiências, constatou-se que, embora os trabalhadores tivessem valorizado a mudança de paradigma e considerassem as Competências Organizacionais muito importantes, devido à subjetividade inerente aos padrões de avaliação das chefias diretas, consideravam que esta continuaria a ser ambígua.

Consequentemente, no momento seguinte de Avaliação, foram introduzidos indicadores de verificação para mensuração de cada Competência Organizacional, com resposta simplificada de “sim” ou “não”, resultando a notação de um “balizamento objetivo”.

Quadro 3 - Indicadores de verificação de mobilização das Competências Organizacionais (I)

Compromisso com a Companhia	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Atitude perante a Mudança
Conhecimento sobre Missão, Visão, Valores das Companhias;	Capacidade para processar e transmitir de forma clara, objectiva e atractiva a informação;	Conhecimento sobre os Objectivos da sua área funcional;	Capacidade para adequar o seu comportamento a novas exigências e procedimentos;
Conhecimento e interesse sobre Objectivos Estratégicos das Companhias;	Capacidade para se relacionar de forma assertiva com os Clientes, gerindo com eficácia o “Não”;	Conhecimento sobre os seus Objectivos pessoais e Competências necessárias para o eficaz Desempenho da sua função;	Disponibilidade para aceitar a mudança, reconhecendo as suas vantagens, redireccionando esforços;
Conhecimento e interesse sobre Resultados financeiros, comerciais e de mercado das Companhias;	Capacidade para fomentar relações de confiança com os Clientes;	Capacidade e Vontade para realizar o seu trabalho com rigor, responsabilidade e qualidade;	Capacidade para explorar as novas situações e potencialidades, adaptando-se às exigências inerentes;
Participação em eventos/fóruns/acções de formação disponibilizados/promovidos pelas Companhias;	Disponibilidade para satisfazer os Clientes, fomentando o “Marketing viral” da Função/Companhia;	Capacidade para estabelecer prioridades, tomar decisões com vista a optimizar oportunidades de melhoria;	Disponibilidade para propor soluções de suporte à mudança, encarando-a como uma oportunidade de melhoria contínua;
Participação activa sobre questões operacionais e/ou técnicas da sua área funcional;	Capacidade para promover o feedback, sempre que necessário;	Capacidade para obter resultados com eficiência e eficácia, procurando e explorando novas práticas que o fomentem;	Capacidade para gerir a mudança na sua função, agindo proactivamente, antecipando o seu impacto;
Disponibilidade para, face a constrangimentos vários, mobilizar todos os recursos e meios necessários, incluindo o seu tempo pessoal, para a consecução de Objectivos profissionais;	Capacidade de antecipar as expectativas e necessidades dos Clientes, promovendo proactivamente práticas para a sua satisfação;	Utilizar métodos para avaliar resultados de acordo com tempo, custo e padrões de qualidade definidos;	Capacidade para manter o espírito crítico sobre a Gestão da mudança efectuada e sua orientação eficaz;
Capacidade, Disponibilidade e Vontade de ser “Embaixador” interno e externo das Companhias	Disponibilidade para, face a uma necessidade concreta do seu cliente, se esforçar no sentido de reunir todos os meios e recursos necessários para a sua consecução, mesmo que com sacrifício pessoal.	Capacidade para exigir de si e dos outros Desempenho e resultados de excelência, actuando com entusiasmo.	Disponibilidade para encontrar soluções que auxiliem a ultrapassar os hipotéticos constrangimentos operacionais.

Fonte: Revisão do Manual de Competências Organizacionais SEBS/SEBV

Estes indicadores (ver Quadros 3 e 4) foram construídos com suporte nos objetivos estratégicos das companhias de seguros, tendo sido desenvolvidos pelo Gabinete de Recursos Humanos e posteriormente validados pela gestão de topo.

Quadro 4 - Indicadores de verificação de mobilização das Competências Organizacionais (II)

Persistência / Tenacidade	Espírito de Equipa	Vontade de Aprender/Melhorar
Capacidade para assumir papel de mediador em situações adversas, levando os outros a aderir a uma solução adequada;	Capacidade de articular Objectivos Pessoais e Objectivos Corporativos e/ou de Equipa como por exemplo em períodos de ausência/férias;	Capacidade para avaliar e identificar áreas de conhecimento a desenvolver no exercício da sua função e/ou área funcional;
Capacidade para controlar situações adversas, inesperadas ou de conflito, propondo soluções para as ultrapassar;	Capacidade/ Vontade/ Disponibilidade para assegurar tarefas de terceiros;	Capacidade/ Vontade de pesquisar novos conceitos, metodologias e experiências a desenvolver na função e/ou área funcional;
Capacidade para manter a objectividade da análise face a constrangimentos inesperados;	Capacidade para não comprometer resultados de terceiros na execução das suas tarefas (no início ou decorrer das mesmas);	Vontade/ Disponibilidade para procurar as condições e os meios necessários ao seu Desenvolvimento profissional, participando, activamente, no processo de levantamento de necessidades de Formação;
Disponibilidade para participar em grupos de trabalho criados para concepção e desenvolvimento de projectos vários, mesmo que os resultados a obter não conduzam a um ganho pessoal e/ou funcional ou que essa participação ocorra num contexto de relacionamento interpessoal menos gratificante;	Capacidade de ouvir a opinião dos outros, incorporando-a no processo, se válida;	Vontade / Disponibilidade para, mesmo que de forma voluntária e autónoma, apostar na aquisição/desenvolvimento de novas Competências;
Capacidade para gerir o seu Comportamento de forma estável e entusiasta, mesmo face a circunstâncias não favoráveis;	Capacidade/ Vontade de disponibilizar a sua opinião a terceiros;	Vontade de participar em fóruns de transmissão de know-how, mesmo que não directamente interligados com as tarefas executadas no quotidiano;
Capacidade para manter níveis de qualidade na sua Performance perante situações de monotonia;	Disponibilidade para ajudar terceiros na resolução de problemas profissionais/pessoais, entendendo as Companhias como um espaço de Socialização;	Capacidade de aplicar Competências adquiridas/desenvolvidas no exercício da sua actividade;
Capacidade para reagir de forma construtiva perante críticas e contextos adversos.	Capacidade de fomentar relações interpessoais positivas, baseadas na Comunicação e Confiança.	Capacidade para sistematizar e partilhar informação, mesmo que apreendida em fóruns extra Companhias.

Fonte: Revisão do Manual de Competências Organizacionais SEBS/SEBV

Após a verificação da mobilização, ou não, dos diferentes indicadores de mensuração, por Competência, através de um processo de reflexão ao desempenho do trabalhador no período em análise, o Avaliador teria, assim, de fazer a correspondência entre a notação da avaliação e a verificação dos indicadores decorrentes da utilização da Figura 11.

De igual modo, e como forma de credibilizar o Processo, sem possibilidade de o resultado ser adulterado, a Avaliação de Desempenho foi informatizada, recorrendo-se a *software* próprio – *HR Access*. De salientar que os dados históricos relativos ao momento avaliativo prévio – 2011/2012 – foram introduzidos nessa mesma plataforma informática.

Figura 11 - Referencial de indicadores de mensuração por Competência Organizacional conducentes à sua notação de mobilização

Notação da Avaliação	Descrição da Notação	Número de Indicadores Mobilizados, por Competência
1	Abaixo das Expectativas	0-1
2	Próximo das Expectativas	2-3
3	Cumprir Positivamente as Expectativas	4
4	Acima das Expectativas	5-6
5	Excede Muito as Expectativas	7

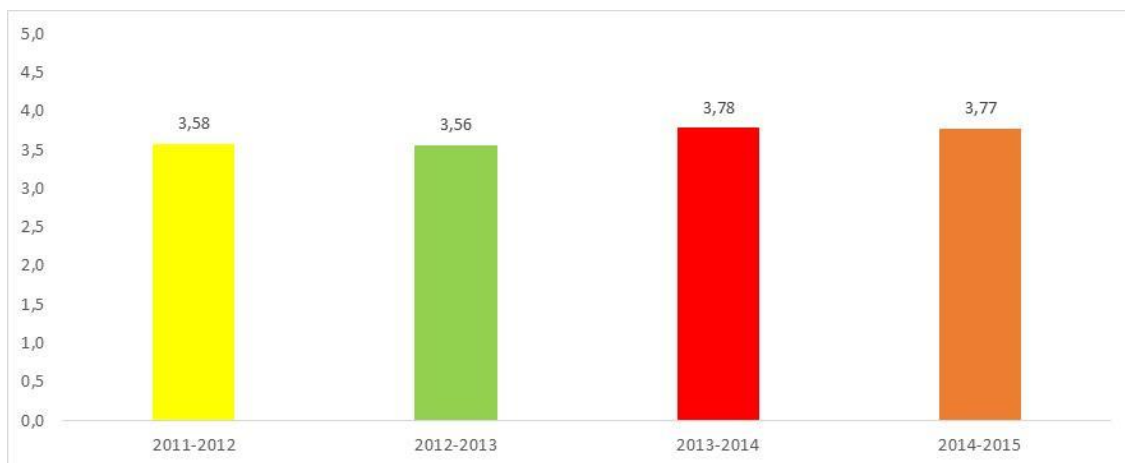
Fonte: Revisão do Manual de Competências Organizacionais SEBS/SEBV

Nesta medida, face ao contexto apresentado, e aos dados disponíveis para explorar e analisar, decidimos proceder, numa primeira fase, a uma análise longitudinal em relação aos resultados obtidos nos períodos Avaliativos 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015, com recurso ao *HR Access* e ao *Excel Office*.

Iniciamos esta análise referindo os valores médios verificados para a totalidade da mensuração das Competências Corporativas, constatando que não existe uma tendência clara de evolução, sendo que, se em 2011/2012 se verifica uma média de 3,58, em 2012/2012, com a introdução dos indicadores de verificação, assiste-se a uma

ligeira descida para 3,56. Contudo, nos dois períodos avaliativos seguintes verifica-se um aumento para 3,78, estabilizando no período 2014/2015 (ver Gráfico 12).

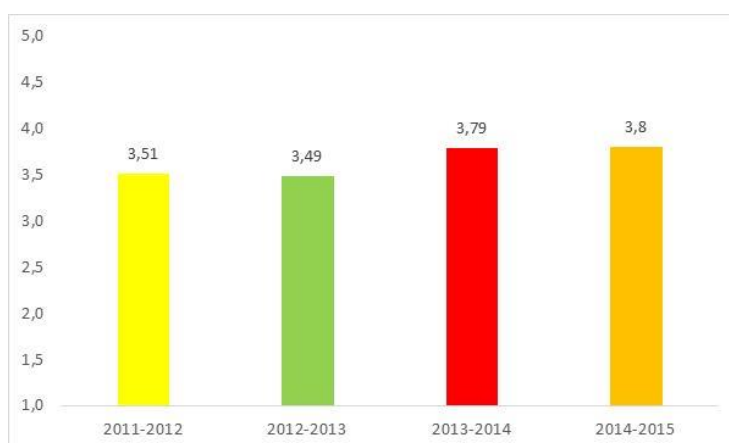
Gráfico 12 - Média da Notação global registada na SEB Seguros e SEB Vida na mobilização das Competências Organizacionais, no período 2011/2012



Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Após esta análise agregadora, analisamos individualmente as Competências Organizacionais que mais se relacionam com o domínio do presente estudo: “Vontade de aprender/melhorar”, “Orientação para os resultados”, “Compromisso com as Companhias”, “Espírito de equipa” e “Atitude perante a mudança”.

Gráfico 13 - Média de notação da Competência Organizacional “Vontade de aprender/melhorar” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015

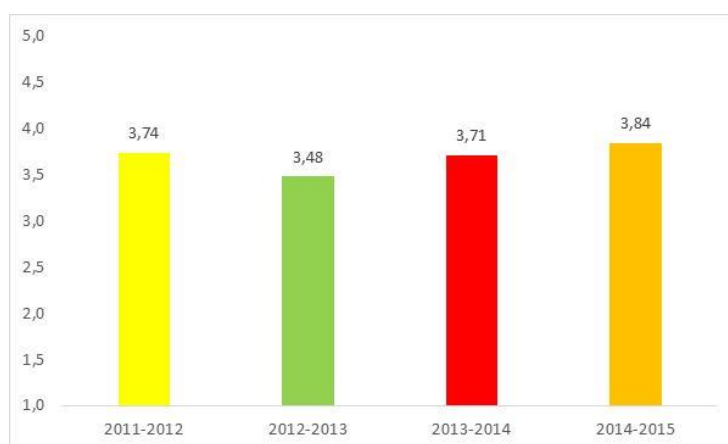


Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

No que diz respeito às Competências Organizacionais “Vontade de aprender/melhorar” e “Atitude perante a mudança”, o comportamento é muito

semelhante: em 2012/2013 assiste-se a uma tendência decrescente na sua mobilização, talvez resultante de alguma desconfiança inicial perante as inovações introduzidas ao nível dos Processos de Gestão de Recursos Humanos. Contudo, após esse ano de transição, verifica-se uma evolução positiva (ver Gráficos 13 e 14).

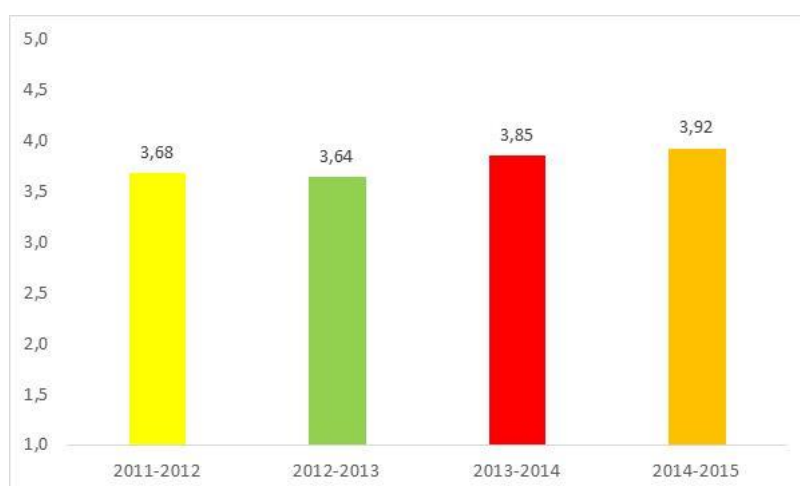
Gráfico 14 - Média de notação da Competência Organizacional “Atitude perante a mudança” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015



Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Este comportamento de decréscimo da média mensurada em 2012/2013, período em que foram introduzidos os indicadores de verificação, é igualmente verificada na Competência Organizacional “Espírito de Equipa” (ver Gráfico 15). Contudo, nos dois momentos de avaliação posteriores – 2013/2014 e 2014/2015 – essa média tem-se apresentado consistentemente crescente.

Gráfico 14 - Média de notação da Competência Organizacional “Espírito de equipa” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015

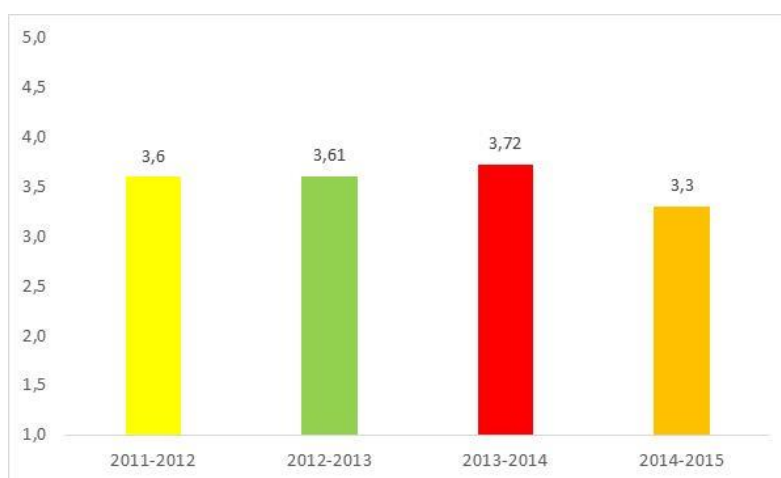


Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Acreditamos que, após uma resistência inicial à introdução de Indicadores objetivos de mensuração das Competências Corporativas, adaptando-se avaliadores e avaliados a essa inovação, ter-se-á conseguido a credibilidade junto dos trabalhadores, uma vez que demonstram cada vez mais vontade de aprender, de ser resilientes perante a mudança emergente e necessária, trabalhando em equipa.

Uma Competência Organizacional com um comportamento de mobilização não expetável pela organização, conforme nos foi partilhado pela gestão de topo, terá sido o decréscimo significativo verificado na “Orientação para resultados”. Se entre 2011/2012 e 2012/2013, mesmo com a introdução de indicadores de verificação, a média se apresentava estável, tendo aumentado no período 2013/2014, no processo avaliativo 2014/2015 esta decresce 0,42, o que numa escala tipo *Likert* de 5 pontos é bastante significativo (ver Gráfico 16).

Gráfico 15 - Média de notação da Competência Organizacional “Orientação para os resultados” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015



Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Uma das possíveis causas poderá estar relacionada com o facto de o grupo económico, em que as companhias de seguros estão inseridas, ter passado por um processo de reestruturação, incluindo alienação de património, recursos e capitais, e algumas das organizações que se mantiveram à margem de intervenção terem tido elevadas imposições no que diz respeito à gestão dos seus trabalhadores.

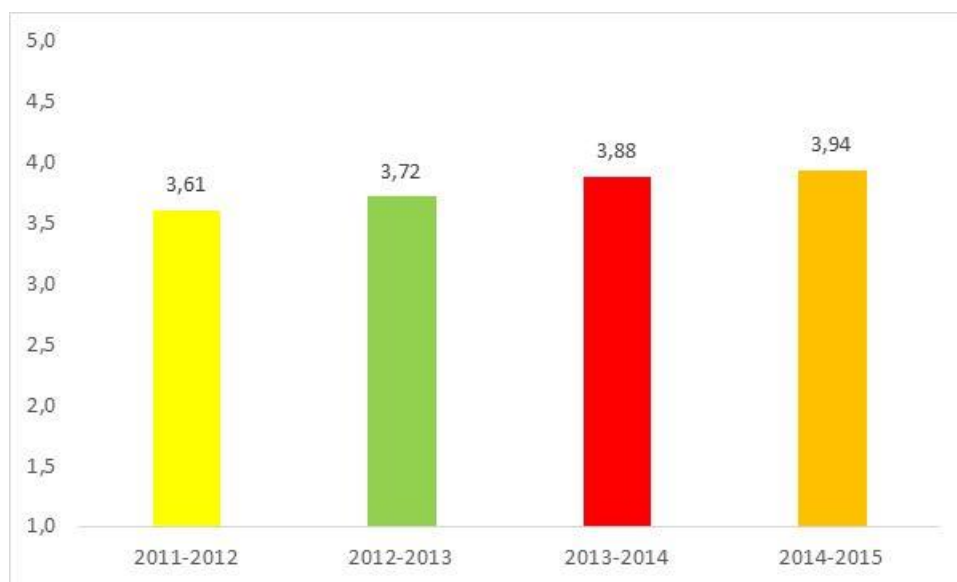
Esta segunda situação foi verificada no seio das companhias de seguros em estudo, tendo conduzido ao “congelamento” de evolução de carreiras e de salários,

pelo que o reconhecimento e recompensa de desempenho apenas era visível por meio de reafecção funcional imposta por necessidades da estrutura orgânica e do próprio negócio.

Estamos em crer que os trabalhadores terão deixado de estar tão focalizados nos resultados, investindo mais em si e nas dimensões relacionais, conforme anteriormente explanado no “Espírito de Equipe” e no “Compromisso com as Companhias”.

Esta Competência Organizacional – “Compromisso com as Companhias” –, desde a implementação do novo modelo de Avaliação de Desempenho, em 2011/2012, e mesmo com a inclusão dos Indicadores de verificação, tem apresentado, de forma consistente, uma evolução crescente positiva (ver Gráfico 17), o que nos leva a aferir que a introdução do modelo de Competências Corporativas terá contribuído para a alavancagem do Comprometimento Organizacional, se considerados estes resultados parciais.

Gráfico 16 - Média de notação da Competência Organizacional “Compromisso com as Companhias” na SEB Seguros e SEB Vida, nos períodos de Avaliação de Desempenho 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015

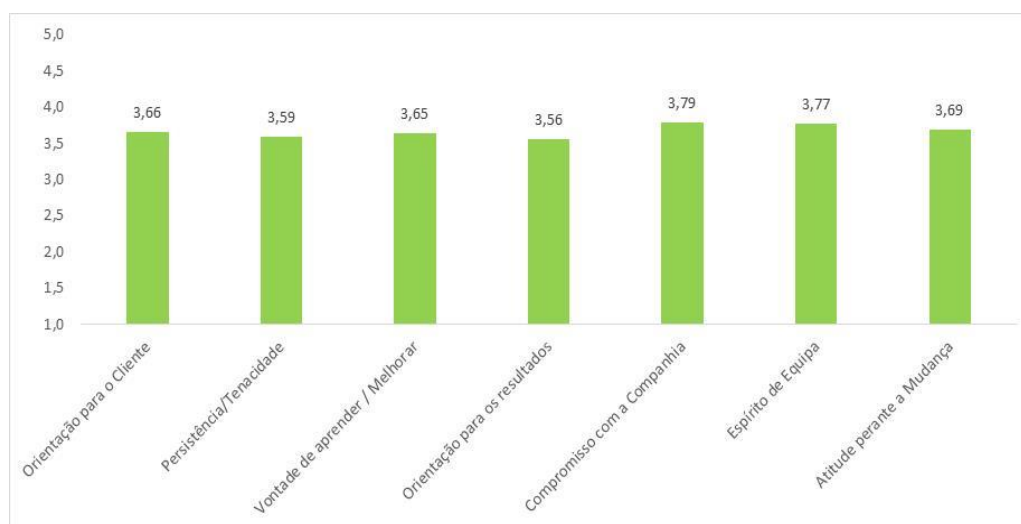


Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Complementarmente, analisando os resultados globais, em termos médios, por Competência Organizacional, entre 2011 e 2015, constatamos que o “Compromisso

com a Companhia” é a Competência que apresenta maior notação – 3,79 – seguido do “Espírito de Equipe” – média de 3,77 – e, em terceiro lugar, com a “Atitude perante a Mudança” – média de 3,69 (ver Gráfico 18).

Gráfico 17 - Média registada na mobilização das Competências Corporativas entre 2011 – 2015, no decurso do Processo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Analizamos, também, a evolução da mensuração das Competências Organizacionais, nos diferentes processos avaliativos, segmentando os seus resultados por organização (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Evolução da mensuração das Competências Corporativas, por companhia de seguros, nos momentos de Avaliação de Desempenho compreendidos entre 2011 e 2015

Competências Organizacionais	SEB				SEBV			
	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Compromisso com a Companhia	3,71	3,71	3,79	3,84	3,7	3,9	3,94	4,03
Orientação para o Cliente	3,55	3,59	3,69	3,79	3,56	3,76	3,88	3,92
Orientação para os resultados	3,53	3,69	3,66	3,63	3,62	3,74	3,77	3,81
Atitude perante a Mudança	3,47	3,54	3,62	3,77	3,52	3,64	3,79	3,88
Persistência/Tenacidade	3,49	3,81	3,56	3,61	3,5	3,66	3,83	3,86
Espírito de Equipe	3,65	3,64	3,69	3,84	3,68	3,85	4	4
Vontade de aprender / Melhorar	3,49	3,48	3,62	3,75	3,52	3,71	3,93	3,88

Fonte: Base de dados HR Access – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Dessa análise salientamos o facto de:

- Em praticamente todos os momentos avaliativos e em todas as Competências Organizacionais, os trabalhadores da “SEB Vida” apresentarem níveis de mobilização superiores aos trabalhadores da “SEB Seguros”;
- A mobilização de todas as Competências Organizacionais, mensurada nos processos de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores da “SEB Vida”, tem apresentado valores crescentes entre 2011 e 2015;
- Essa tendência evolutiva positiva, no que diz respeito à mobilização mensurada das Competências Organizacionais nos trabalhadores da “SEB Seguros”, está presente apenas no “Compromisso com a Companhia”, “Orientação para o Cliente” e “Atitude perante a mudança”;
- No que diz respeito às demais Competências Organizacionais – “Orientação para os resultados”, “Persistência/Tenacidade”, “Espírito de Equipa” e “Vontade de aprender/melhorar” – regista-se alguma variabilidade entre os níveis mensurados de mobilização nos trabalhadores da “SEB Seguros”.

Face a esta análise, mais fina, aos dados obtidos nos processos de Avaliação de Desempenho, e por se assistir a alguma variância nos comportamentos de mobilização das Competências Organizacionais entre os trabalhadores das duas companhias de seguros, decidimos complementar esta análise com alguns dados resultantes da Gestão e Controlo Administrativo de Recursos Humanos.

Dessa forma, analisando a evolução do absentismo registado em ambas as companhias de seguros, entre 2011 e 2014 (ver Tabela 6), na “SEB Seguros” verificamos que este apresenta valores decrescentes constantes. Por seu lado, na “SEB Vida” esse decréscimo regista-se entre 2011 e 2012, aumentando consideravelmente em 2013 (mais 119 dias de absentismo do que em 2012), voltando a decair em 2014.

Tabela 6 - Evolução do absentismo registado, por companhia de seguro entre 2011 e 2014

Companhia	Absentismo (dias) 2011	Absentismo (dias) 2012	Absentismo (dias) 2013	Absentismo (dias) 2014
SEB	611	575	448	328
SEBV	678	597	716	614

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Contudo, se analisarmos a evolução do absentismo, não em termos brutos, mas calculando a evolução da sua taxa¹⁰, em ambas as companhias o valor é decrescente, sendo que a tendência decrescente na “SEB Seguros” ocorre em 2013 e na “SEB Vida” em 2014, ano em que ambas apresentam 3% de Taxa de Absentismo (ver Tabela 7).

Tabela 7 - Evolução do absentismo registado, por companhia de seguro entre 2011 e 2014

Taxa Absentismo	2011	2012	2013	2014
SEB	5%	5%	4%	3%
SEBV	4%	4%	4%	3%

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Recorremos ainda à informação disponibilizada sobre admissões e saídas de trabalhadores, em ambas as companhias de Seguros, em igual período – entre 2011 e 2014 –, verificando-se um comportamento distinto entre ambas.

No que respeita a saídas de trabalhadores, a “SEB Seguros”, entre 2012 e 2014, duplicou o número de trabalhadores que abandonaram a organização (ver Tabela 8), sendo que todas as saídas registadas ocorreram por iniciativa do trabalhador (ver Tabela 9), o que pode indiciar uma menor satisfação laboral e um menor Comprometimento Organizacional e/ou, em alternativa, uma maior empregabilidade externa.

Tabela 8 - Evolução das saídas dos trabalhadores, por companhia de seguro entre 2011 e 2014

Companhia	Saídas 2011	Saídas 2012	Saídas 2013	Saídas 2014
SEB	0	3	1	6
SEBV	5	5	3	6

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

¹⁰ Forma de cálculo: (Número de dias de ausências ao trabalho / Número de dias potenciais ao trabalho) x 100

Na “SEB Vida”, as saídas de trabalhadores entre 2011 e 2014 apresentam números similares, registando uma quebra no seu número em 2013, e a sua duplicação em 2014. Contudo, se em 2011 e 2012 algumas das saídas ocorreram por iniciativa da organização, em 2013 e 2014, a sua totalidade ocorreu por iniciativa dos trabalhadores, quer pela transição para uma situação de pré-reforma, quer por mobilidade dentro do grupo empresarial a que pertencem as companhias.

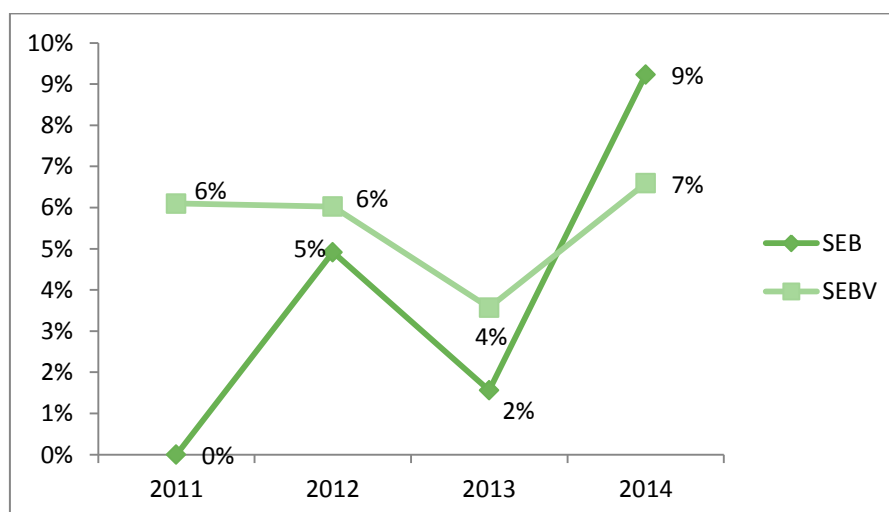
Tabela 9 - Evolução das saídas voluntárias dos trabalhadores, por companhia de seguro entre 2011 e 2014

Companhia	Saídas iniciativa trabalhador 2011	Saídas iniciativa trabalhador 2012	Saídas iniciativa trabalhador 2013	Saídas iniciativa trabalhador 2014
SEB	0	3	1	6
SEBV	2	3	3	6

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Verifica-se assim uma Taxa de Abandono Total¹¹ (ver Gráfico 19) que, na “SEB Seguros” e “SEB Vida”, entre 2013 e 2014, apresenta valores crescentes, exponencialmente mais representativo na primeira organização, apresentando uma taxa de 9% em 2014, superior em 2 pontos percentuais ao registado na “SEB Vida”, para igual período.

Gráfico 18 - Evolução da Taxa de Abandono total na SEB Seguros e SEB Vida entre 2011 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

¹¹ Forma de cálculo: (Número total de saídas de trabalhadores / Número total de trabalhadores) x 100

Por outro lado, analisando as admissões registadas entre 2011 e 2014, em ambas as companhias de seguros, o número de trabalhadores recrutados tem aumentado, registando um aumento exponencial em 2014, conforme se poderá confirmar na visualização da Tabela 10, no intuito de colmatar as saídas anteriormente e, cumulativamente, para a “SEB Vida”, com a entrada de novos trabalhadores provenientes de outras empresas pertencentes ao grupo.

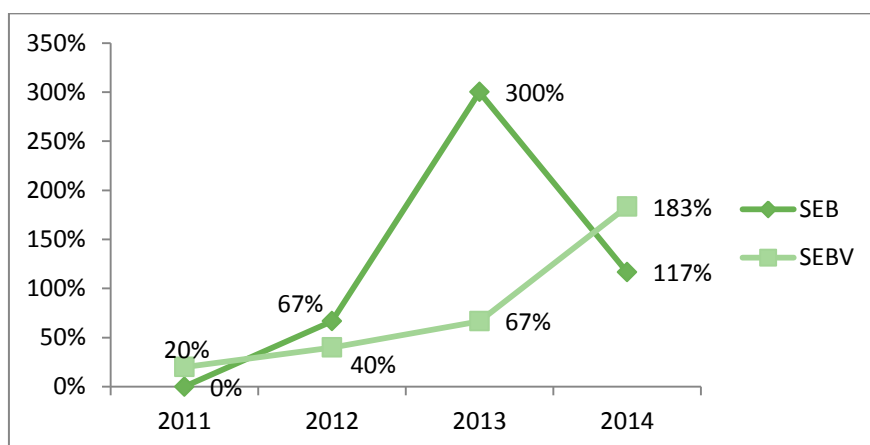
Tabela 10 - Evolução das admissões de trabalhadores, por companhia de seguro entre 2011 e 2014

Companhia	Admissões 2011	Admissões 2012	Admissões 2013	Admissões 2014
SEB	2	2	3	7
SEBV	1	2	2	11

Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

Concomitantemente, apresentamos a evolução da Taxa de Reposição¹² de Efetivos em ambas as companhias de seguros, entre 2011 e 2014, verificando-se, e em consequência dos dados apresentados anteriormente, comportamentos distintos (ver Gráfico 20).

Gráfico 19 - Evolução da Taxa de Reposição de Efetivos na SEB Seguros e SEB Vida entre 2011 e 2014



Fonte: Base de dados *HR Access* – SEBS/SEBV; Cálculos da autora

¹² Forma de cálculo: (Número total de Admissões / Número total de Saídas) x 100

Assim, se na “SEB Seguros” o aumento da Taxa de Reposição de Efetivos é constante até 2013, atingindo os 300% nesse ano, em 2014 apresenta uma desaceleração significativa para 117%.

Por seu lado, na “SEB Vida”, a variação da Taxa de Reposição de efetivos é menos acentuada, embora se registre o seu pico em 2014, com um valor de 183%.

III.3. Discussão de Resultados

A fim de discutir os resultados apresentados no ponto anterior, relembremos os objetivos da presente investigação:

(1) Analisar as práticas de Socialização organizacional utilizadas, no sentido de implementar e promover um sistema de Gestão de Competências Organizacionais;

(2) Aferir se os trabalhadores em estudo evoluíram positivamente em termos de mobilização das Competências Organizacionais e qual o comportamento verificado, para o mesmo período, em termos de Comprometimento Organizacional;

(3) Compreender se existe correlação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Assim, e seguindo o alinhamento de objetivos propostos, iremos discutir os dados recolhidos, no sentido compilar informação que, agregada, permita responder à pergunta de investigação.

Reiterando a perspetiva de Beckard (1975) sobre o Desenvolvimento Organizacional, com a introdução de um modelo de Competências Organizacionais, assistiu-se a uma ação planificada no seio das companhias de seguros, tendo sido dinamizada pela sua gestão de topo e operacionalizada pelos seus profissionais de Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos, nas companhias de seguros, aparece assim como o agente de mudança (Schein 1977), sendo o seu conhecimento técnico e a sua sensibilidade, face ao contexto, determinantes para que a intervenção organizacional tivesse sucesso entre os seus trabalhadores.

A sua intervenção tinha como objetivo, sobretudo, estabelecer um clima que facilitasse o alinhamento entre as expectativas individuais, das diferentes Direções e organizacionais, procurando fomentar a motivação entre os seus trabalhadores, numa tentativa de mitigar os problemas e conflitos inerentes à condição de estruturas partilhadas impostas, procurando uma maior adaptação ao contexto. Pretendia-se, com esta abordagem, procurar estabilidade, gerindo-se a intervenção organizacional de forma planeada (Lundberg 1985).

Contudo, e apesar disso, embora numa primeira fase tivesse existido a preocupação de reequacionar a estrutura organizacional existente, de forma a definir objetivos, avaliando as condições e recursos para que a mudança pudesse ocorrer, e de forma bem sucedida, verifica-se a existência de uma abordagem política (Bitan-Weiszfeld e Rueff-Escoubes 1997) no que respeita à priorização de ações.

Nesta fase, a intervenção efetuada era caracterizada por uma perspetiva topo-base (Beckard 1969), em que os profissionais de Recursos Humanos, por orientações impostas pela gestão de topo, reproduziram a cultura de poder estabelecida (Reason 1982), assumindo-se um estilo tecnocrata, tendo sido negligenciada a possibilidade de existência de conflitos internos e/ou resistências, muitas vezes motivadas por questões associadas à escassez de poder existente (Weick 2000).

Assim, a Gestão de Recursos Humanos da “SEB Seguros” e “SEB Vida”, tentando potenciar a Socialização Organizacional (Korte 2010), recorreu de forma instrumental aos recursos que tinha disponíveis e que dependiam de si: numa primeira fase, a um Modelo de Competências Organizacionais e, posteriormente, à Avaliação de Desempenho.

Contudo, quando após o primeiro momento avaliativo – em 2011/2012 – surge a necessidade de aferir a perceção dos trabalhadores sobre a mudança introduzida, e surgem algumas críticas no que diz respeito à subjetividade dos processos de mensuração das Competências Organizacionais, por parte dos participantes nas reuniões de *feedback* promovidas, denota-se uma alteração parcial do paradigma vigente.

Numa tentativa de promover uma perspectiva mais balanceada, em linha com o preconizado por Crozier e Friedberg (1977), de forma a aumentar a receptividade dos atores organizacionais, diminuindo a sua resistência ao processo, os profissionais de Recursos Humanos decidem intervir, através de um processo considerado incremental, criando indicadores que efetuem o “balizamento” no que diz respeito à mensuração da mobilização dessas Competências Organizacionais, procurando objetivar procedimentos, através de critérios comuns que potenciem a transparência.

Neste processo de Desenvolvimento Organizacional, recorre-se, assim, a várias práticas de Socialização Organizacional, enquanto processo de aprendizagem que permite aos trabalhadores adquirirem informação sobre como desempenhar a sua função, de forma alinhada com a organização (Ghosh, Reio Jr e Bang 2013) e, de igual forma, entre pares e com chefias (Reichers 1987).

Nesta medida, com a implementação de um modelo de Competências Organizacionais, transversais à totalidade dos trabalhadores, foi comunicado aos trabalhadores das companhias de seguros quais as atitudes e comportamentos positivos (Cropanzano e Mitchell 2005; Lu e Tjosvold 2013) reconhecidos por estas como positivamente diferenciadores.

Sendo os detentores de poder que moldam o contexto, neste caso a gestão de topo da “SEB Seguros “ e da “SEB Vida”, disponibilizando e mobilizando os recursos disponíveis (Crozier e Friedberg 1977), estas Competências Organizacionais tinham inerentes propósitos de representação social (Moscovici 2003). E, nessa medida, e de forma complementar, para garantir que essas Competências eram efetivamente mobilizadas, as companhias de seguros conotaram-nas, não apenas de informação social, mas, igualmente, de informação normativa e de avaliação, em linha com o defendido por Morrison (1995).

Assim sendo, estas Competências Organizacionais passaram a ser basilares para a Avaliação de Desempenho efetuada no seio da organização, associando-se-lhe os diferentes impactos que esse processo tenha ao nível do reconhecimento, recompensa e gestão de Carreira Profissional, entre outros.

Nesse sentido, se os níveis de mobilização das Competências Organizacionais, por parte dos trabalhadores, mensurados no processo de Avaliação de Desempenho, estiverem alinhados com as expectativas da organização, acredita-se que a Socialização Organizacional foi bem sucedida.

Consequentemente, e no presente estudo de caso em análise, verificamos que a Proposição 3, presente no nosso Modelo de Análise (ver Figura 6), é confirmada, atendendo a que a intervenção Organizacional modera o impacto da Socialização Organizacional na relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento Organizacional.

Recorrendo aos dados recolhidos sobre a “SEB Seguros e a “SEB Vida”, e concretizando o segundo objetivo desta Dissertação, passaremos a discutir a informação explorada através da abordagem longitudinal feita, com recurso aos resultados obtidos nos momentos avaliativos, compreendidos entre 2011 e 2014, no que diz respeito à sua componente sobre Competências Organizacionais.

Ao analisarmos de forma agregada as duas companhias de seguros, constatamos que, em termos médios globais, no período 2011/2012 e 2012/2013, mesmo com a introdução de indicadores de verificação por cada Competência Organizacional, a notação apresenta um ligeiro decréscimo, mas sem grande representatividade. Contudo, em 2013/2014, esse valor médio apresenta um crescimento considerável – de 3,56 para 3,78, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos –, observando-se nova estagnação no período avaliativo seguinte, 2014/2015. Não se poderá assim afirmar que existe uma tendência de clara evolução positiva, quando analisamos os valores médios verificados para a totalidade das Competências Corporativas.

Contudo, se desagregarmos a análise das referidas Competências Organizacionais, verificamos que no período em análise – entre 2011 e 2014 – a Competência que apresenta um valor médio mais elevado é o “Compromisso com a Companhia” (3,79, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos), seguida do “Espírito de Equipa” (3,77, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos) e, em terceiro lugar, da “Atitude perante a mudança” (3,69, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos). Embora nenhuma das três Competências Organizacionais referidas tenha atingido uma notação média ao

nível do “ Muito Bom” (equivalente à média 4), estão todas a um “Bom” nível de mobilização.

Ao analisarmos com maior profundidade a descrição dessas Competências e dos seus indicadores de verificação, verificamos então que estas notações mais elevadas poderão estar diretamente relacionadas com as práticas de Socialização Organizacional terem sido adequadamente utilizadas na medida em que através de uma atitude e comportamento intrínseco mais alinhado com a organização, procurando ativamente a sua adaptação ao contexto (recetividade à mudança – alteração a nível micro), as relações em contexto de trabalho serão fomentadas (maior sentido de pertença e cooperação – alteração a nível meso) e isso poderá conduzir a uma alavancagem do Comprometimento com as companhias (aprofundamento de relação relacional com a organização – alteração ao nível macro).

Consequentemente, no contexto empírico em análise, podemos aferir que a Proposição 2 apresentada também no Modelo de Análise (ver Figura 6) se confirma, tendo a Socialização Organizacional um efeito mediador na relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento Organizacional.

Contudo, e porque numa análise mais fina, verificamos diferenças entre as duas companhias de seguros, importa analisar de forma desagregada os resultados obtidos em ambas no que respeita à mobilização mensurada das Competências Organizacionais, procurando hipotéticos antecedentes que o fundamentem.

Por esse motivo, e porque até aqui estivemos dedicados a uma abordagem mais organizacional, para que possamos analisar a Proposição 1 do nosso Modelo de Análise (ver Figura 6) e, simultaneamente concretizarmos o terceiro objetivo definido para esta Dissertação, recorreremos a uma perspetiva de cariz mais micro.

A referida Proposição 1 sugere que existe uma relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento Organizacional, dado que serve propósitos de alinhamento entre os trabalhadores e a organização (Aguinis 2007), procurando conduzir os trabalhadores à partilha de um sentimento de pertença uno, estando dispostos a dar mais de si próprios, de forma a contribuir para o bem-estar na

organização (Mowday, Porter e Steers 1982), o que diminuirá a sua intenção de saída da organização (Allen e Meyer 1990).

Para analisarmos esta Proposição, atendendo ao estudo de caso em análise, há que considerar os antecedentes do Comprometimento Organizacional. Assim sendo, debruçar-nos-emos sobre os preditores cuja inerente informação conseguimos aceder e analisar:

- **As características estruturais da organização** (Bateman e Stasser 1984): na “SEB Seguros” e “SEB Vida” tem-se assistido à partilha de unidades orgânicas, de forma imposta pela gestão de topo, sem grande recurso a comunicação estratégica sobre a mudança com os trabalhadores. Segundo autores como Cartwright, Tytherleigh e Robertson (2007), esta fusão tenderá a alavancar a ansiedade e *stress* entre os trabalhadores, diminuindo o seu Comprometimento com a organização. Constatamos, então, que o contexto organizacional comportava riscos no que diz respeito aos efeitos de variáveis extrínsecas no Comprometimento dos trabalhadores com as companhias de seguros;
- **A Socialização** (Gong, et al. 2009): embora tenhamos verificado o projeto de mudança planeada no seio da “SEB Seguros” e da “SEB Vida”, a um nível macro e meso no que respeita às suas Políticas, Processos e Práticas de Recursos Humanos, não nos foi possível aferir a construção pessoal da perceção dos seus trabalhadores a esse respeito pelo que, tendo obtido apenas a perspetiva organizacional, este preditor estava garantido para que o Comprometimento Organizacional aumentasse;
- **As características individuais dos trabalhadores** (Harrison e Hubbard 1998; Meyer *et al.* 2002): analisámos questões demográficas como género, idade, antiguidade e habilitações literárias, em ambas as companhias de seguros. E, aqui, constatamos que a “SEB Vida” apresenta uma predominância do género masculino, face ao feminino, ao contrário do equilíbrio verificado na “SEB Seguros” no que diz respeito à distribuição entre géneros. De salientar ainda que a “SEB Vida” apresenta ainda uma idade média dos seus trabalhadores mais

elevada, maior antiguidade e maiores níveis de escolaridade, quando comparados com a “SEB Seguros”.

Não tendo sido possível obter autorização para repetir o diagnóstico sobre Motivação e Compromisso Organizacional realizado em 2011, no que diz respeito à aferição dos pressupostos espelhados na Proposição 1, recorreremos a alguns indicadores que nos poderão dar pistas sobre a relação entre a mobilização das Competências Organizacionais e o Comprometimento Organizacional.

Assim sendo, constatamos que na análise longitudinal efetuada aos processos avaliativos realizados entre 2011 e 2015, as Competências Corporativas, desde a sua implementação, têm vindo a apresentar valores médios globais de notação praticamente “muito bom” (nível 4 da escala tipo *Likert* utilizada de 5 pontos), tendencialmente crescente, sendo expectável a sua estabilização.

No entanto, se analisarmos de forma segmentada as 2 companhias de seguros em estudo, percebemos que essa média global crescente é alavancada pelos resultados da “SEB Vida”, que apresenta, de forma individualizada em todas as Competências Corporativas e de ano para ano, um acréscimo na sua mobilização, o que não se verifica, dessa forma constante, na “SEB Seguros”.

Contudo, a tendência global nas duas companhias de seguros, e atendendo a que ambas estão a ser conduzidas pela sua gestão de topo para uma partilha de estrutura coerente, é para uma incidência de maior crescimento ao nível das Competências Organizacionais de cariz mais relacional, com maior incidência no “Compromisso com as Companhias” e do “Espírito de Equipa”, e de forma mais atenuada nas Competências Organizacionais relacionadas “Orientação para os resultados” e “Persistência/Tenacidade”, as quais dependem quase em exclusivo do seu desempenho individual.

Complementando a análise dos dados apresentados, há ainda a salientar que as taxas de absentismo em ambas as companhias de seguros são reduzidas e tendencialmente decrescentes, o que poderá estar diretamente relacionado com as alterações registadas no Contrato Coletivo de Trabalho, aplicado à atividade seguradora, e à própria legislação laboral, que têm vindo a penalizar os tempos de

ausência dos trabalhadores no seu posto de trabalho, por exemplo, ao nível das prestações sociais atribuídas.

Por outro lado, face à instabilidade sentida no grupo económico em que a “SEB Seguros” e a “SEB Vida” estão inseridas, acreditamos que o absentismo regista um decréscimo porque, para além de os trabalhadores serem penalizados no seu salário, em virtude da redução verificada nos custos com pessoal, têm mais receio de se tornarem dispensáveis, e, assim, deste modo, perderem o emprego.

Nessa medida, contrariamente ao preconizado por Rego e Souto (2004), não acreditamos que, no estudo de caso em análise, o absentismo possa ser estudado enquanto variável que permita verificar o nível de Comprometimento Organizacional dos seus trabalhadores. E, se assim fosse, acreditamos que estaríamos ao nível do Comprometimento Calculativo referido por Meyer e Allen (1991), ou seja, o trabalhador mantém-se na organização face ao custo pessoal a assumir inerente à sua saída e à falta de empregabilidade externa (Kanter 1968).

Recorreremos, assim, a um outro indicador, a Taxa de Abandono, que apresenta valores mais elevados na “SEB Seguros” do que na “SEB Vida”, sendo a totalidade das saídas registadas, entre 2011 e 2014, por vontade dos seus trabalhadores, comportamento não verificado na “SEB Vida”.

Contudo, os dados apresentados são dados concretizados nas companhias de seguros o que poderá ser diferenciado da intenção de saída voluntária dos trabalhadores, esse sim, na perspetiva de Ritzer e Trice (1969), um indicador sobre o Comprometimento Organizacional.

Nessa medida, quando nos propomos aferir sobre o impacto das Competências Organizacionais no Comprometimento Organizacional, teremos que referir que não nos foi possível analisar o clima organizacional (Meyer, Paunonen, et al. 1989), a competitividade e desempenho organizacional (Rego 2003), nem os comportamentos de cidadania organizacional (Allen e Meyer 1990), sendo, consequentemente, uma análise parcelar da realidade organizacional em estudo.

Contudo, face ao anteriormente explanado, acreditamos estar perante diferentes impactos ao nível do Comprometimento Organizacional, entre a “SEB

Seguros” e a “SEB Vida”, apesar de ambas as companhias de seguros terem sido sujeitos às mesmas práticas organizacionais de mudança planeada de intervenção ao nível das Competências Organizacionais e às práticas utilizadas de forma instrumental, com propósitos de Socialização.

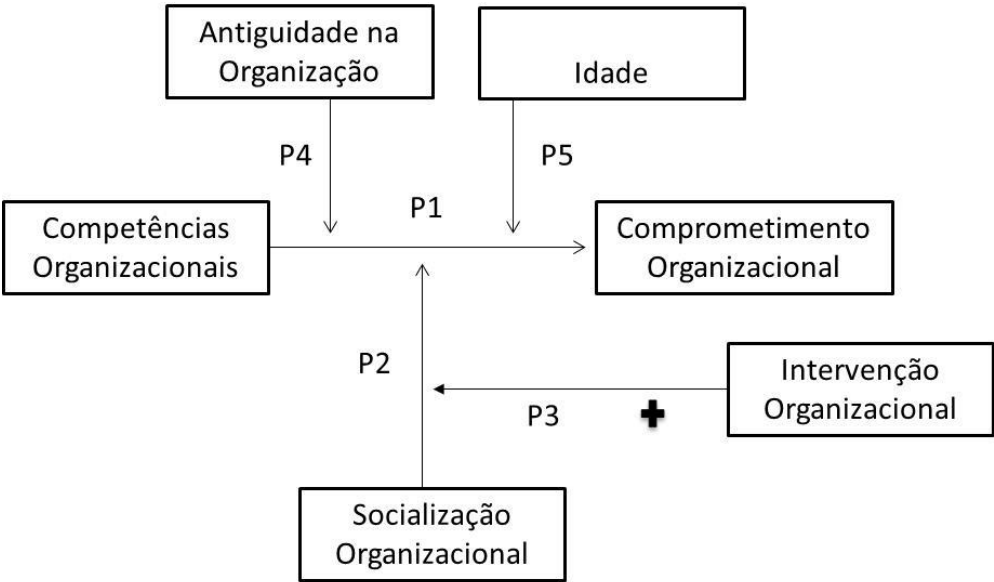
Nessa medida, e após a análise segmentada aos resultados aferidos no presente estudo de caso, constatamos que os resultados a nível de Comprometimento Organizacional, resultantes da mobilização instrumental das Competências Organizacionais, será tendencialmente alavancado em:

- Organizações cujo agente de mudança, neste caso o profissional de Recursos Humanos, tenha desenvolvido um projeto de desenvolvimento organizacional planeado, incluindo plano de ação para mitigação de riscos inerentes a resistências internas, designadamente através da análise à perceção dos sujeitos da ação, os trabalhadores;
- Organizações cuja antiguidade seja mais elevada, derivante de uma idade média considerável.

Esta nossa proposta deriva do facto de na “SEB Seguros” os níveis de escolaridade serem proporcionalmente elevados, quando comparados com a “SEB Vida”, apresentando, no entanto, uma estrutura menos envelhecida, o que poderá conduzir os seus trabalhadores a procurar ativamente soluções alternativas de emprego, aproveitando a ainda notoriedade da companhia no mercado em que atua.

Consequentemente, e em súmula, atendendo aos resultados verificados, propomos a reformulação do Modelo Proposto (ver Figura 12), acrescentando 2 novas variáveis mediadoras: a “Antiguidade na organização” (P4) e “Idade do colaborador” (P5).

Figura 12 - Modelo de Análise reformulado



CONCLUSÕES

I. Objetivos de Investigação, Proposições definidas no Modelo de Análise e Pergunta de Investigação

Na presente Dissertação, elaborada no âmbito do Mestrado em Sociologia, Especialização em Sociologia Económica e das Organizações, procurou-se responder à pergunta de investigação **“Em que medida a adoção de um novo modelo de Competências Organizacionais potenciará a alavancagem do Comprometimento dos trabalhadores com a organização?”**.

Com base no Estudo de Caso de duas companhias de seguros, a “SEB Seguros” e a “SEB Vida”, após o desenvolvimento de um modelo de análise baseado na revisão de literatura efetuada, foi possível testar as proposições estabelecidas.

Para cumprir esse desiderato, recorreu-se a uma metodologia mista, caracterizada pela triangulação de fontes e de técnicas, que nos permitiu um aprofundamento na análise às realidades organizacionais em estudo.

De igual forma, o facto de a mestranda trabalhar nas organizações, concretamente na área de Recursos Humanos, permitiu o acesso a informação de acesso condicionado, complementando os dados recolhidos pelos instrumentos utilizados com alguma informação contextual e/ou partilhada pelos vários atores organizacionais, de forma tanto formal como informal.

Assim, partindo da análise ao *status quo* das organizações em 2011, ano em que uma consultora externa aplicou, com a aprovação da gestão de topo, um questionário aos trabalhadores da “SEB Seguros” e da “SEB Vida” sobre Motivação e Compromisso Organizacional, procedeu-se à análise do enquadramento relativo à conceção, desenvolvimento e implementação de um modelo de Competências Organizacionais.

Com esse fim, recorreu-se ao processo de Avaliação de Desempenho, através do qual se mensuraria a mobilização dessas Competências Organizacionais, de forma transversal a todos os trabalhadores.

Nessa medida, através da extração de dados em bruto recolhidos da base de dados HR Access e trabalhados em Excel Office, foi possível explorá-los, numa base estatística, observando a evolução registada entre 2011 e 2014, numa abordagem longitudinal histórica.

Complementarmente, realizámos uma caracterização sócio-demográfica das duas companhias de seguros, para o mesmo período histórico, de forma a verificar se existiam algumas tendências caracterizadoras de comportamentos relacionados com o fenómeno em estudo.

De igual forma, recorreremos a alguns indicadores típicos da Gestão de Recursos Humanos, que nos permitiram verificar alguns dos impactos referidos na literatura no que respeita ao Comprometimento Organizacional.

Face aos dados recolhidos e ao seu tratamento analítico, quantitativo e qualitativo, podemos concluir que, desde 2011, na “SEB Seguros” e na “SEB Vida”, por decisão da sua gestão de topo, e tendo sido operacionalizada pela área de Recursos Humanos, foi introduzido um modelo de Competências Organizacionais que tinha como pressuposto base criar um sentimento de pertença entre os trabalhadores, alavancando o seu Comprometimento Organizacional.

O Gabinete de Recursos Humanos atuou assim como “motor” desta Intervenção Organizacional, tendo recorrido à Avaliação de Desempenho para mensurar a mobilização das Competências estrategicamente definidas.

Deste modo, numa tentativa de Socialização Organizacional, assiste-se a um cariz puramente normativo de transposição das Competências Organizacionais, desenvolvidas, já por si tecnocrata, num estilo topo-base, em que os atores organizacionais terão de alinhar as suas atitudes e comportamentos, sob pena de poderem ser penalizados, se isso não se verificar.

Nessa medida, e recorrendo ao Modelo de Análise proposto não refutamos as Proposições 2 e 3 do mesmo.

Assim sendo, quando observamos uma tendência positiva de crescimento no valor médio global das Competências Organizacionais, estamos apenas a analisar uma parcela da realidade – a dos avaliadores do processo de Avaliação de Desempenho.

Complementando essa informação com indicadores de Gestão de Recursos Humanos, que são mencionados na literatura, como indicadores de absentismo, que em ambas as companhias de seguros se apresentam a níveis baixos e tendencialmente decrescentes, e a taxas de abandono voluntário crescentes, sobretudo na “SEB Seguros”, estes não permitem uma conclusão clara sobre o grau de Comprometimento Organizacional dos trabalhadores e nem nos permitem aferir da sua relação direta com a introdução das Competências Organizacionais.

Em suma, e respondendo à pergunta de partida da presente investigação, acreditamos que poderemos estar a assistir nas companhias de seguros a uma dupla instrumentalidade das Competências Organizacionais, no que respeita ao seu impacto no Comprometimento Organizacional dos seus trabalhadores:

- Por um lado, as companhias de seguros, ao introduzirem o Modelo de Competências Organizacionais, esperam que os seus trabalhadores reproduzam comportamentos e atitudes que reconhecem como positivos, podendo recompensá-los. E, nessa linha, aproveitaram o processo de Avaliação de Desempenho, de forma a controlar a sua mensuração, no pressuposto de o instrumentalizar para a obtenção dos fins a que se propuseram;
- Por outro lado, os trabalhadores sabendo, à partida, quais os indicadores pelos quais serão avaliados, procuraram ajustar os seus comportamentos e atitudes, mesmo que podendo cumprir os níveis de proficiência desejados com alguns comportamentos de cinismo organizacional, instrumentalizando o processo em si. No que respeita ainda à posição dos trabalhadores, concretamente os avaliadores no processo de Avaliação, poderá acontecer que, com receio de apresentarem médias inferiores à de outros avaliadores, incrementem ficticiamente os resultados, na medida em que os resultados das suas equipas serão, em simultâneo, os seus resultados e estando as Competências Organizacionais relacionadas na “SEB Seguros” e na “SEB

Vida” com o Comprometimento Organizacional, poder-se-á assumir que os avaliadores têm receio de que a sua posição de chefia e/ou liderança seja questionada pela gestão de topo.

Nesta medida, consideramos que as Competências Organizacionais poderão alavancar o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores, desde que a sua conceção e desenvolvimento passe por um processo mais participativo, no sentido de que o Comprometimento fomentado seja mais do tipo Afetivo e com menor representatividade nos seus tipos Calculativo e Normativo.

O ideal será os trabalhadores sentirem uma relação afetiva com as companhias, mobilizando as suas Competências Organizacionais de forma voluntariosa e sem o cariz normativo imposto. E, na nossa perspetiva, para que isso possa acontecer, todas as práticas de Socialização Organizacional utilizadas deverão ter em consideração duas variáveis distintas nos trabalhadores:

- A antiguidade na organização – trabalhadores com maior antiguidade apresentam habitualmente um maior equilíbrio entre os três tipos de Comprometimento o que, em caso de desmotivação, poderá induzir a fenómenos como o presentismo e/ou o absentismo. Poder-se-á, por exemplo, recorrer a sistemas de acolhimento, *tutoring* ou *mentoring*, aproveitando o conhecimento sobre a organização destes trabalhadores, fazendo-os sentir válidos e essenciais nas companhias;
- A idade – Trabalhadores mais jovens, com perspetivas de empregabilidade externa e ambição, até em virtude da sua elevada escolaridade, tendencialmente apresentam Comprometimento de tipo Calculativo. O que se poderá promover para alavancar o seu Comprometimento de cariz relacional com a organização será, por exemplo, uma adequada gestão da sua carreira, promovendo a mobilidade interna, otimizando o Capital Humano detido.

Por último, cumpre-nos referir que no decurso da presente Dissertação pretendeu-se adotar uma perspetiva analítica ao contexto organizacional, através do aprofundamento empírico da atuação dos Sociólogos. Concluímos que estes, se empossados de responsabilidades e atribuições ao nível dos Recursos Humanos,

deverão sempre considerar a necessidade de ajustamento e adequação no jogo duplo referido por Crozier e Friedberg (1977) entre os diferentes atores organizacionais, em função do poder por si detido e da sua instrumentalização, procurando a regulação do sistema, de forma integrada e, conseqüentemente, considerada enquanto condição natural da vivência em contexto de trabalho.

2. Limitações ao Estudo e Pistas para Investigação Futura

Encontrámos, em função do exposto, algumas limitações à investigação realizada, propondo-se em investigações futuras a aplicação da escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Meyer e Allen (1991) e, de igual forma, a escala sobre intenção voluntária de saída de Bozeman e Perrewé (2001).

Se a primeira permitiria aferir o grau de Comprometimento efetivo dos trabalhadores com as companhias de seguros, e qual o tipo de Comprometimento mais comum, permitindo ajustar as Políticas, Processos e Práticas de Recursos Humanos à realidade constatada, a segunda escala permitiria aferir a sua intenção voluntária de sair das companhias de seguros. Isto porque, o facto de termos um baixo absentismo e de os abandonos, embora crescentes, não serem muito elevados, isso não implica, por si, que os trabalhadores estejam efetivamente comprometidos. Podemos assistir a um fenómeno de Comprometimento Calculativo, face à escassez de empregabilidade externa, sobretudo na “SEB Vida”, onde a idade média e a antiguidade na organização são superiores às da “SEB Seguros” e poder-se também assistir, até de forma cumulativa, a fenómenos associados ao presentismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H. *Performance management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

Allen, N. J., e J. P. Meyer. "Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment." *Problems and solutions in human assessment*, 2000: 285-314.

Allen, N.J., e J.P. Meyer. "Organizational Socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation." *Academy of Management Journal* 33 (1990): 847-858.

Angle, H. L., e J. L. Perry. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness." *Administrative science quarterly*, 1981: 1-14.

Ashforth, B. E., D. M. Sluss, e A. M. Saks. "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models." *Journal of Vocational Behavior* 70(3) (2007): 447-462.

Bandura, Albert. *Social learning theory*. New York: General Learning Press, 1971.

Barney, J., M. Wright, e D.J. Ketchen. "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." *Journal of management*, 2001: 625-641.

Bateman, T. S., e S. Strasser. "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment." *Academy of management journal* 27(1) (1984): 95-112.

Bauer, T. N., e B. Erdogan. "Organizational socialization outcomes: Now and into the future." In *The Oxford handbook of organizational socialization*, 97-112. 2012.

Bauer, T. N., T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, e J. S. Tucker. "Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods." *Journal of applied psychology* 92(3) (2007): 707.

Bauer, T.N., E.W. Morrison, e R.R. Callister. *Organizational Socialization: A review and directions for future research*. Vol. 16, em *Research in Personnel and Human Resources Management*, de G.R. Ferris e K.M. Rowland, 149-214. Greenwich, CT: JAI Press, 1998.

Beckard, R. *Le développement des organizations, strategies et modèles*. Paris: Dalloz, 1975.

Beckard, R. *Strategies of Organizational Development*. Reading: Addison-Wesley, 1969.

Becker, B., e B. Gerhart. "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects." *Academy of management journal* 39(4) (1996): 779-801.

Becker, H.S. "Notes on the concept of Commitment." *American Journal of Sociology* 66 (1960): 32-42.

Bitan-Weiszfeld, M., e C. Rueff-Escoubes. "L'organisation et la sociopsychanalyse: Comment nous travaillons." *Revue internationale de psychosociologie* 4(6-7) (1997): 97-116.

Bititci, U. S., A. S. Carrie, e L. McDevitt. "Integrated performance measurement systems: a development guide." *International Journal of Operations & Production Management* 17(5) (1997): 522-534.

Blau, H. *The impossible theater: a manifesto*. Macmillan, 1964.

Boeh, K. K., e P. W. Beamish. *Mergers and acquisitions: Text and cases*. Sage, 2007.

Boselie, Paul, Graham Dietz, e Corine Boon. "Commonalities and contradictions in HRM and performance research." *Human Resource Management Journal* 15 (3) (2005): 67-94.

Bourdieu, P. *O Poder Simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.

Boxall, P., e K. Macky. "High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 45(3) (2007): 261-270.

Boyatzis, R.E. *The Competence Manager: A model for effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

Bozeman, D. P., e P. L. Perrewé. "The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire." *Turnover cognitions relationships. Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 161-173.

Buchanan, B. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 533-546.

Burke, W.W. *Organizational development: Principles and practices*. Boston: Little Brown, 1982.

Cartwright, S., M. Tytherleigh, e S. Robertson. "Are mergers always stressful? Some evidence from the higher education sector." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(4) (2007): 456-478.

Chambel, M. J. "Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados." *Revista Psicologia* 12(3) (2012): 267-282.

Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, e P. D. Gardner. "Organizational socialization: Its content and consequences." *Journal of Applied psychology* 79(5) (1994): 730.

- Chen, G., e R. J. Klimoski. "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment." *Academy of Management Journal* 46(5) (2003): 591-607.
- Clarke, N., e N. M. Salleh. "Emotions and their management during a merger in Brunei." *Human Resource Development International* 14(3) (2011): 291-304.
- Cohen, J. "A power primer." *Psychological bulletin* 112(1) (1992): 155.
- Coutinho, C.P. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Edições Almedina, 2014.
- Creswell, J. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- Cropanzano, R., e M. S. Mitchell. "Social exchange theory: An interdisciplinary review." *Journal of management* 31(6) (2005): 874-900.
- Crozier, M., e E. Friedberg. *L'Acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977.
- Crozier, Michel. *A empresa à escuta*. Lisboa: Instituto Piaget, 1989.
- Denzin, N., e Y. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. London and New Delhi: Sage, Thousand Oaks, 1994.
- Dubar, C. *La Socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: A. Colin, 1991.
- Dunham, R. B., J. A. Grube, e M. B. Castaneda. "Organizational commitment: The utility of an integrative definition." *Journal of Applied psychology* 79(3) (1994): 370.
- Ferreira, J.M., M.V. Neves, e A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.
- Fisher, C.D. "Organizational Socialization: An integrative review." In *Research in Personnel and Human Resources Management*, de K.M. Rowland e G.R. Ferris, 101-145. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.
- Fordyce, J.K., e R. Weil. *Managing with People*. Reading: Addison-Wesley, 1971.
- Freire, João. *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*. Porto: Edições Afrontamento, 2001.
- Gaertner, K. N., e S. D. Nollen. "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization." *Human relations* 42(11) (1989): 975-991.
- Ghiglione, R., e B. Matalon. *Inquérito: um manual introdutório*. Oeiras: Celta, 1997.
- Ghosh, R., T. G. Reio Jr, e H. Bang. "Reducing turnover intent: supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning." *Human Resource Development International* 16(2) (2013): 169-185.

Glisson, C., e M. Durick. "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations." *Administrative Science Quarterly*, 1988: 61-81.

Gomes, A.G. "Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia?" *Análise Psicológica* 1(XII) (1994): 15-30.

Gong, Y., K. S. Law, S. Chang, e K. R. Xin. "Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment." *Journal of Applied Psychology* 94(1) (2009): 263.

Griffin, A. E., A. Colella, e S. Goparaju. "Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective." *Human Resource Management Review* 10(4) (2001): 453-474.

Gruman, J. A., e A.M. Saks. "Socialization preferences and intentions: Does one size fit all?" *Journal of Vocational Behavior* 79 (2011): 419-427.

Harrison, J. K., e R. Hubbard. "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a US firm in Mexico." *The Journal of Social Psychology* 138(5) (1998): 609-623.

Hemp, P. "Presenteeism: at work-but out of it." *harvard business review* 82(10) (2004): 49-58.

Hrebiniak, L. G., e J. A. Alutto. "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment." *Administrative science quarterly*, 1972: 555-573.

Jacques, E. *The changing culture of a factory: A study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. Londres: Tavistock Institut, 1952.

Jones, G.R. "Socialization tactics, Self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations." *Academy of Management Journal* 29(2) (1986): 262-279.

Kamoche, K. "Strategic human resource management within a resource capability view of the firm." *Journal of Management Studies* 33 (1996): 213-233.

Kanter, R.M. "Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." *American Sociological Review* 33 (1968): 499-517.

Kaplan, R.S., e D.P. Norton. "The office of strategy management." *Harvard Business Review* 10 (2005): 72-81.

Kongpichayanond, P. "Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions." *Advances in developing human resources*, 2009.

Korte, R. "First, get to know them': a relational view of organizational socialization." *Human Resource Development International* 13(1) (2010): 27-43.

Korte, R., e S. Lin. "Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital." *Human Relations* 66(3) (2013): 407-428.

Kovács, I., P. Urze, C.T. Gomes, e A.B. Moniz. *Inovação e (con)tradições no sector da indústria de moldes*. Marinha Grande: CEFAMOL, 2000.

Kozlowski, S. W., e B. S. Bell. "Work groups and teams in organizations." In *Handbook of psychology*. 2003.

Lewin, K. *Psychologie dynamique*. Paris: PUF, 1964.

Locke, E. A. "The nature and causes of job satisfaction." *Handbook of industrial and organizational psychology* 1 ((1976)): 1297-1343.

Loureau, R. *Libertat de movimientos: Una introducción al análisis institucional*. Buenos Aires: Ed. Universitaria de Buenos Aires, 2001.

Lu, S. C., e D. Tjosvold. "Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention." *Journal of Vocational Behavior* 83(3) (2013): 245-254.

Lundberg, C.C. "On the Feasibility of Cultural intervention in Organizations." In *Organizational Culture*, de P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg e J. Martin, 169-185. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

Mangham, I.L. "Negotiating reality: Notes toward a Model of order and change within organizations." *Centre for the study of organizational change and development* (University of Bath), 1975.

Meyer, J. P., e N. J. Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human resource management review* 1(1) (1991): 61-89.

Meyer, J. P., S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin, e D. N. Jackson. "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts." *Journal of applied Psychology* 74(1) (1989): 152.

Meyer, J.P., D. J. Stanley, Herscovitch, L., e L. Topolnystsky. "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61, 2002: 50-52.

Miles, M. B., e A. M. Huberman. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage, 1994.

Morrison, E. W. "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization." *Journal of applied psychology* 78(2) (1993): 173.

Morrison, E.W. "Information usefulness and acquisition during organizational encounter." *Management Communication Quarterly* 9 (1995): 131-155.

Moscovici, S. *Representações Sociais: Investigações em Psicologia Social*. Petrópolis: Vozes, 2003.

Mowday, R. T., L. W. Porter, e R. Steers. *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, C.A.: Academic Press, 1982.

Mowday, R.T., R.M. Steers, e L.W. Porter. "The measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14 (1979): 224-247.

My Change. "Relatorio Final sobre Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional." 2011.

O'Reilly, C. A., e J. Chatman. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior." *Journal of applied psychology* 71(3) (1986): 492.

Organ, D. W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. DC Heath and Com.: Lexington Books, 1988.

Ozag, D. "The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors." *Journal of Management Development* 25(9) (2006): 870-883.

Paauwe, J., e R. Richardson. "Introduction." *International Journal of Human Resource Management* 8(3) (1997): 257-262.

Pimentel, Duarte. *Sociologia das Empresas e das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora, 2012.

Porter, M.E. *Competitive Strategy*. New Yoork: Free Press, 1980.

Prahalad, C.K., e G. Hamel. "The core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, 1990: 2-15.

Prastacos, G.P., K.E. Soderquist, Y. Spanos, e L. Van Wassenhove. "An integrated framework for managing change in the new competitive landscape." *European Management Journal* 20 (2002): 55-71.

Punch, K. *Introduction to Social Research: quantitative & qualitative approaches*. London: SAGE Publications, 1998.

Quivy, Q., e L. V. Campenhoudt. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª. Lisboa: Gradiva Publicações, 2005.

Randall, D. M. "Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module." *Journal of Business Research* 26(1) (1993): 91-110.

Reason, P. "Será possível o desenvolvimento organizacional em culturas de poder?" *Análise psicológica* II(2-3) (1982): 301-314.

Rego, A. "Comprometimento organizacional e ausência psicológica-afinal, quantas dimensões?" *RAE-Revista de Administração de Empresas* 43(4) (2003): 25-35.

Rego, A., e S. Souto. "Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro." *RAE-Revista de Administração de Empresas* 44(3) (2004): 30-43.

- Reichers, A. E. "An interactionist perspective on newcomer socialization rates." *Academy of management review* 12(2) (1987): 278-287.
- Ritzer, G., e H. Trice. "An empirical study of Howard Becker's side-bet theory." *Social Forces* 47 (1969): 475-479.
- Sager, J. K., e M. W. Johnston. "Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9(1) (1989): 30-41.
- Sainsaulieu, R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Dalloz/FNSP, 1987.
- Saks, A. M., K. L. Uggerslev, e N. E. Fassina. "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model." *Journal of Vocational Behavior* 70(3) (2007): 413-446.
- Schein, V.E. "Political Strategies for implementing organizational change." *Group Organization Studies* 2(1) (1977).
- Schramm, W. "The nature of communication between human." *The process and effects of mass communication*, 1971: 3-53.
- Schuler, R. S., e S. E. Jackson. "Linking competitive strategies with human resource management practices." *The Academy of Management Executive* 1987-1989 (1987): 207-219.
- Schweiger, D. M., e A. S. Denisi. "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment." *Academy of management journal* 34(1) (1991): 110-135.
- Schweiger, D. M., e R. L. Lippert. "The critical link in m&a value creation." *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources* 17 (2005).
- SEBS/SEBV. "Manual de Competências Organizacionais." Julho de 2012.
- SEBS/SEBV. "Revisão do Manual de Competências Organizacionais ." Julho de 2013.
- Simons, R. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 2000.
- Slappendel, C. "Perspectives on innovation in organizations." *Organization Studies* 17(1) (1996): 107-129.
- Stebbins, R.A. "On Misunderstanding the concept of Commitment: A Theoretical Clarification." *Social Forces* 48 (1970): 526-529.
- Steers, R. M. "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative science quarterly*, 1977: 46-56.
- Tett, R. P., e J. P. Meyer. "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings." *Personnel psychology* 46(2) (1993): 259-293.

Ulrich, D. *Human Resource Champions*. Harvard: Harvard Business School Publishing, 1996.

Vakola, M., K.E. Soderquist, e G.P. Prastacos. "Competency management in support of organisational change." *International Journal of Manpower* 28 (3/4) (2007): 260-275.

Van Maanen, J., e E.H. Schein. *Toward a theory of organizational socialization*. Vol. 1, em *Research in Organizational Behaviour*, de B.M. Staw, 209-264. Greenwich, CT: JAI Press, 1979.

Weick, K.E. "Emergent change as a universal in organizations." In *Breaking the code of change*, de M. Beer e N. Nohria, 223-241. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Whipp, R., e P. Clark. *Innovation and the auto industry: Product, Process and Work organization*. London: Francis Pinter, 1986.

Whitener, E. M. "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling." *Journal of management* 27(5) (2001): 515-535.

Wiener, Y. "Commitment in Organizations: A normative view." *Academy of Management Review* 7 (1982): 418-48.

Wright, P. M., e R. R. Kehoe. "Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46(1) (2008): 6-20.

Yalabik, Z. Y., P. Popaitoon, J. A. Chowne, e B. A. Rayton. "Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes." *The International Journal of Human Resource Management* 24(14) (2013): 2799-2823.

Yin, R. K. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1984.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO



DIAGNÓSTICO DE MOTIVAÇÃO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Created: October 04 2011, 10:02 AM
Last Modified: October 25 2011, 3:35 PM
Design Theme: Basic White
Language: Portuguese
Button Options: Custom: Start Survey: "Avançar" Submit: "Avançar"
Disable Browser "Back" Button: False

DIAGNÓSTICO DE MOTIVAÇÃO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Page 1 - Heading

Porque a [REDACTED] é constituída por todos nós, a sua opinião sobre a empresa é importante!
No âmbito do Programa Gestão de Talentos e de todo um conjunto de iniciativas para o desenvolvimento de uma nova cultura de Recursos Humanos, a [REDACTED] elaborou o presente questionário como ferramenta de diagnóstico de funções essenciais da Cultura Organizacional da Empresa, como a Integração, a motivação, o envolvimento, a performance e o sucesso organizacional.
Sendo os colaboradores a base de toda a Cultura Organizacional, o contributo de todos é fundamental.
É neste contexto, que lhe pedimos que responda ao seguinte questionário, anónimo. Solicitamos apenas alguns dados de caracterização geral, que permitam apenas tratar a informação por grupos de análise. A confidencialidade da informação é totalmente garantida pela [REDACTED] e pelo parceiro envolvido no estudo - My Change.

Page 1 - Heading

Modo de preenchimento:
Responda às afirmações de forma mais franca possível, procurando a opção que melhor reflita o seu parecer sobre os assuntos visados. Não há respostas certas ou erradas, o importante é a sua opinião pessoal.
Encontrará um conjunto de questões, organizadas por Capítulos: Estratégia da Empresa; Percepção da Empresa; Relações Internas; O Meu Papel, Função e Liderança; Gestão de Recursos Humanos. Deve classificar cada uma das afirmações, colocando uma cruz (x) na escala que se lhe segue.
Tempo de realização: Estimamos que o tempo de resposta ao questionário seja cerca de 15 minutos.
Modo de envio: Após o preenchimento das questões em cada página do questionário faça "Avançar".
Se eventualmente pretender voltar atrás no questionário para confirmar e/ou alterar alguma resposta, utilize as setas do browser do seu computador (canto superior esquerdo do ecrã). Ao regressar ao local do questionário onde se encontrava, utilize novamente as setas do browser, uma vez que se clicar no botão "Avançar" as respostas já registadas para a frente serão desactivadas.
Feedback: Finda a análise dos dados, a [REDACTED] comunicará os principais resultados obtidos através deste Diagnóstico.

Page 2 - Heading

___ Questão de Segmentação

Page 2 - Question 1 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

Exerce a função de Director de 1ª Linha:

- Sim [Skip to 4]
- Não

____ Questões de Segmentação

Área Funcional:

- Direção Planeamento, Controlo de Gestão e Gestão de Recursos Humanos
- Direção Auditoria Interna
- Direção Atendimento e Gestão de Carteira
- Direção Sistemas de Informação
- Direção Sinistros
- Direção Investimentos
- Direção Marketing e Comercial
- Direção Técnica
- Direção de Contabilidade e Fiscalidade
- Direção de Gestão de Risco, Compliance e Controlo
- Secretariado

Idade:

- < 30 anos
- 30 - 50 anos
- > 50 anos

Antiguidade na _____

- < 3 anos
- 3 - 10 anos
- > 10 anos

Nível de Responsabilidade:

- Chefe
- Não Chefe

Já trabalhou noutras empresas:

- Sim
- Não

____ ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Conheço a Visão, Missão e os Valores da _____

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 4 - Question 8 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Conheço os objectivos estratégicos da [REDACTED]					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 4 - Question 9 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Conheço os projectos globais da [REDACTED]					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 4 - Question 10 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

De um modo geral, identifico-me com a estratégia da Empresa.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 4 - Question 11 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Conheço os planos de acção da minha Direcção.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 4 - Question 12 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

A Comunicação da [REDACTED] para com os Colaboradores é suficiente e eficaz.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 4 - Question 13 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Possuo um claro conhecimento do meu contributo para a Empresa.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 5 - Heading

Identifique aqueles que considera serem actualmente os 3 principais objectivos estratégicos da [REDACTED]	
- Crescimento- Diversificação de Negócio- Eficácia Comercial- Eficiência de Custos- Inovação- Internacionalização- Investimento nos Colaboradores- Posicionamento no Mercado- Qualidade de Serviço aos Agentes- Qualidade de Serviço aos Clientes- Rentabilidade / Margem	

Page 5 - Question 14 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Primeiro objectivo estratégico da [REDACTED]
--

- Crescimento
- Diversificação de Negócio
- Eficácia Comercial
- Eficiência de Custos
- Inovação
- Internacionalização
- Investimento nos Colaboradores
- Posicionamento no Mercado
- Qualidade de Serviço aos Agentes

- Qualidade de Serviço aos Clientes
- Rentabilidade / Margem

Page 5 - Question 15 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Segundo objectivo estratégico da [REDACTED]

- Crescimento
- Diversificação de Negócio
- Eficácia Comercial
- Eficiência de Custos
- Inovação
- Internacionalização
- Investimento nos Colaboradores
- Posicionamento no Mercado
- Qualidade de Serviço aos Agentes
- Qualidade de Serviço aos Clientes
- Rentabilidade / Margem

Page 5 - Question 16 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Terceiro objectivo estratégico da [REDACTED]

- Crescimento
- Diversificação de Negócio
- Eficácia Comercial
- Eficiência de Custos
- Inovação
- Internacionalização
- Investimento nos Colaboradores
- Posicionamento no Mercado
- Qualidade de Serviço aos Agentes
- Qualidade de Serviço aos Clientes
- Rentabilidade / Margem

Page 5 - Heading

Identifique as 3 principais prioridades operacionais da [REDACTED]

- Controlo de custos- Controlo de qualidade- Expansão da rede de Mediadores- Gestão de sinistros- Informação de gestão- Inovação Informática- Instrumentos de Gestão dos Recursos Humanos- Mudança de cultura- Oferta- Planeamento- Reorganização de processos de trabalho

Page 5 - Question 17 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Primeira prioridade operacional da [REDACTED]

- Controlo de custos
- Controlo de qualidade
- Expansão da rede de Mediadores
- Gestão de sinistros
- Informação de gestão
- Inovação Informática
- Instrumentos de Gestão dos Recursos Humanos
- Mudança de cultura
- Oferta

- Planeamento
- Reorganização de processos de trabalho

Page 5 - Question 18 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Segunda prioridade operacional da [REDACTED]

- Controlo de custos
- Controlo de qualidade
- Expansão da rede de Mediadores
- Gestão de sinistros
- Informação de gestão
- Inovação informática
- Instrumentos de Gestão dos Recursos Humanos
- Mudança de cultura
- Oferta
- Planeamento
- Reorganização de processos de trabalho

Page 5 - Question 19 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Tercera prioridade operacional da [REDACTED]

- Controlo de custos
- Controlo de qualidade
- Expansão da rede de Mediadores
- Gestão de sinistros
- Informação de gestão
- Inovação informática
- Instrumentos de Gestão dos Recursos Humanos
- Mudança de cultura
- Oferta
- Planeamento
- Reorganização de processos de trabalho

Page 6 - Heading

PERCEÇÃO DA EMPRESA

Page 6 - Heading

Assinale em cada um dos pares abaixo apresentados, a afirmação que, a seu ver, melhor identifica a [REDACTED]

Page 6 - Question 20 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Lenta
- Ágil

Page 6 - Question 21 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Enfocada
- Dispersa

Page 6 - Question 22 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Rígida
- Flexível

Page 6 - Question 23 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Dinâmica
- Cristalizada

Page 6 - Question 24 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Lógica Departamental
- Lógica Empresa

Page 6 - Question 25 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Formal
- Informal

Page 6 - Question 26 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Proactiva
- Reactiva

Page 6 - Question 27 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Com attitude exigente
- Com attitude branda

Page 6 - Question 28 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Qualidade
- Quantidade

Page 6 - Question 29 - Choice - One Answer (Bullet)

[Mandatory]

—

- Orientada para dentro
- Orientada para fora

Page 6 - Question 30 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Tenho orgulho em trabalhar na [REDACTED]					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 6 - Question 31 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Recomendo a [REDACTED] como uma empresa de referência para se trabalhar.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 6 - Question 32 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Perspectivo a [REDACTED] como a empresa em que gostaria de desenvolver a minha carreira nos próximos anos.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 7 - Heading

RELAÇÕES INTERNAS

Page 7 - Question 33 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

O ambiente de trabalho na [REDACTED] é bom.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 7 - Question 34 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Na [REDACTED] é estimulado o trabalho de equipa.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 7 - Question 35 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Existe espírito de ajuda e cooperação entre Direcções.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 7 - Question 36 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Existe uma elevada cooperação com os colegas da minha equipa.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Heading

O MEU PAPEL, FUNÇÃO E LIDERANÇA

Page 8 - Question 37 - Rating Scale - One Answer (Horizontal) [Mandatory]

Considero-me uma pessoa satisfeita com o trabalho que exerço actualmente.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 38 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Sinto-me desafiado profissionalmente.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 39 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Gostaria de ter a oportunidade de rodar de funções na [REDACTED]					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 40 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Esforço-me por me actualizar nos conhecimentos e competências exigidos pela função que desempenho.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 41 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Quando necessário disponibilizo-me para um esforço suplementar.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 42 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

A minha Chefia mostra-se disponível quando necessito do seu apoio.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 43 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

A minha Chefia dá-me feedback sobre o meu trabalho, por forma a permitir a melhoria do meu desempenho.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 44 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

A minha Chefia celebra e elogia os êxitos alcançados pela equipa.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 45 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Disponho dos meios (suportes tecnológicos e informáticos) necessários para a boa execução do meu trabalho.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 8 - Question 46 - Rating Scale - One Answer (Horizontal)

[Mandatory]

Executo as minhas funções em condições físicas de trabalho que, de uma forma geral, são adequadas, nomeadamente quanto a espaço, iluminação, ruído e climatização.					
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Page 9 - Heading

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A [redacted] proporciona-me a participação em acções de formação específicas para a minha função, que contribuem para melhorar o meu desempenho.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

A [redacted] realiza periodicamente acções de formação de natureza global, que contribuem para o meu desenvolvimento pessoal.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

As minhas competências e potencial têm sido adequadamente aproveitados.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

O Sistema de Avaliação da [redacted] permite-me tomar consciência dos meus pontos positivos e das áreas em que necessito melhorar.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

O Sistema de Avaliação da [redacted] contribui para alavancar o meu desenvolvimento profissional.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Tenho a percepção de como poderá ser a minha evolução profissional na [redacted] se tudo correr bem.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

A [redacted] aposta na rotação de funções, como factor de desenvolvimento profissional.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
m	m	m	m	m	m

Identifique por ordem de prioridade os 2 principais factores, que mais contribuem actualmente, para a rotação e/ou progressão de funções na [redacted]

- Direcção onde se trabalha- Formação adquirida- Perfil para a função
- Qualidade do desempenho- Sistema de avaliação
- Sorte- Vontade da Chefe- Vontade do Colaborador

Primeiro factor:

- Direcção onde se trabalha

- Formação adquirida
- Perfil para a função
- Qualidade do desempenho
- Sistema de avaliação
- Sorte
- Vontade da Chefia
- Vontade do Colaborador

Page 10 - Question 55 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Segundo factor:

- Direcção onde se trabalha
- Formação adquirida
- Perfil para a função
- Qualidade do desempenho
- Sistema de avaliação
- Sorte
- Vontade da Chefia
- Vontade do Colaborador

Page 10 - Heading

Identifique, por ordem de prioridade as 4 principais razões pelas quais trabalha na

- Ambiente de trabalho- Autonomia no trabalho- Dinamismo da Empresa- Estabilidade no emprego- Falta de outras opções de emprego- Gosto pela função desempenhada- Possibilidade de formação- Possibilidade de progressão profissional- Prestígio da Empresa- Relacionamento com Chefia- Salário- Sistemas de motivação da Empresa

Page 10 - Question 56 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Primeira razão:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho
- Dinamismo da Empresa
- Estabilidade no emprego
- Falta de outras opções de emprego
- Gosto pela função desempenhada
- Possibilidade de formação
- Possibilidade de progressão profissional
- Prestígio da Empresa
- Relacionamento com Chefia
- Salário
- Sistemas de motivação da Empresa

Page 10 - Question 57 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Segunda razão:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho
- Dinamismo da Empresa
- Estabilidade no emprego
- Falta de outras opções de emprego
- Gosto pela função desempenhada

- Possibilidade de formação
- Possibilidade de progressão profissional
- Prestígio da Empresa
- Relacionamento com Chefe
- Salário
- Sistemas de motivação da Empresa

Page 10 - Question 58 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Terceira razão:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho
- Dinamismo da Empresa
- Estabilidade no emprego
- Falta de outras opções de emprego
- Gosto pela função desempenhada
- Possibilidade de formação
- Possibilidade de progressão profissional
- Prestígio da Empresa
- Relacionamento com Chefe
- Salário
- Sistemas de motivação da Empresa

Page 10 - Question 59 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Quarta razão:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho
- Dinamismo da Empresa
- Estabilidade no emprego
- Falta de outras opções de emprego
- Gosto pela função desempenhada
- Possibilidade de formação
- Possibilidade de progressão profissional
- Prestígio da Empresa
- Relacionamento com Chefe
- Salário
- Sistemas de motivação da Empresa

Page 10 - Heading

Identifique, por ordem de prioridade as 4 áreas que gostaria de ver melhoradas na

- Ambiente de trabalho- Autonomia no trabalho- Benefícios oferecidos pela Empresa, como seguros (Saúde, PPR, ...) e outros- Comunicação Interna- Contratemperização- Desenvolvimento pessoal- Equilíbrio vida profissional/ vida pessoal- Formação profissional- Meios e condições de trabalho- Reconhecimento (não monetário) dos Colaboradores- Rotação entre funções/ postos de trabalho- Sistema de avaliação- Trabalho de equipa

Page 10 - Question 60 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Primeira área:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho

- Benefícios oferecidos pela Empresa, como seguros (Saúde, PPR, ...) e outros
- Comunicação Interna
- Contratemização
- Desenvolvimento pessoal
- Equilíbrio vida profissional/ vida pessoal
- Formação profissional
- Melos e condições de trabalho
- Reconhecimento (não monetário) dos Colaboradores
- Rotação entre funções/ postos de trabalho
- Sistema de avaliação
- Trabalho de equipa

Page 10 - Question 61 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Segunda área:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho
- Benefícios oferecidos pela Empresa, como seguros (Saúde, PPR, ...) e outros
- Comunicação Interna
- Contratemização
- Desenvolvimento pessoal
- Equilíbrio vida profissional/ vida pessoal
- Formação profissional
- Melos e condições de trabalho
- Reconhecimento (não monetário) dos Colaboradores
- Rotação entre funções/ postos de trabalho
- Sistema de avaliação
- Trabalho de equipa

Page 10 - Question 62 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Terceira área:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho
- Benefícios oferecidos pela Empresa, como seguros (Saúde, PPR, ...) e outros
- Comunicação Interna
- Contratemização
- Desenvolvimento pessoal
- Equilíbrio vida profissional/ vida pessoal
- Formação profissional
- Melos e condições de trabalho
- Reconhecimento (não monetário) dos Colaboradores
- Rotação entre funções/ postos de trabalho
- Sistema de avaliação
- Trabalho de equipa

Page 10 - Question 63 - Choice - One Answer (Drop Down)

[Mandatory]

Quarta área:

- Ambiente de trabalho
- Autonomia no trabalho
- Benefícios oferecidos pela Empresa, como seguros (Saúde, PPR, ...) e outros

- Comunicação Interna
- Contratação
- Desenvolvimento pessoal
- Equilíbrio vida profissional/ vida pessoal
- Formação profissional
- Meios e condições de trabalho
- Reconhecimento (não monetário) dos Colaboradores
- Rotação entre funções/ postos de trabalho
- Sistema de avaliação
- Trabalho de equipa

Page 10 - Question 64 - Open Ended - Comments Box

Outros comentários:

Page 10 - Heading

Chegou ao fim do Questionário.

Após clicar no botão "Avançar" já não será possível voltar atrás, nem alterar qualquer resposta, sendo o questionário submetido directamente para a My Change.

Survey Closed Page

ANEXO II – RELATÓRIO FINAL DO DIAGNÓSTICO DE MOTIVAÇÃO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional

Relatório final

22 de Novembro de 2011

Características do Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

• O Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional da [REDACTED] é constituído por um total de 44 questões.

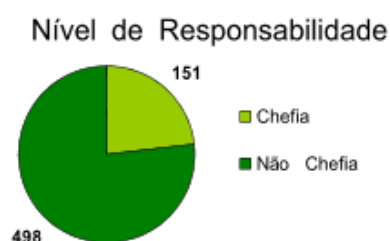
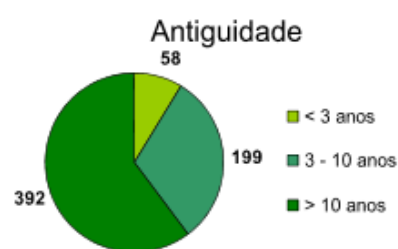
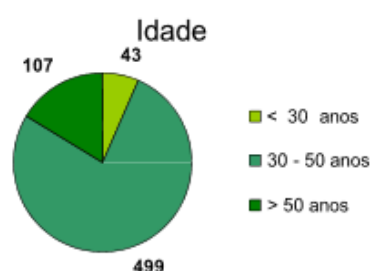
• As 44 questões agrupam-se da seguinte forma:

- 5 de segmentação (Director de 1ª Linha, Área Funcional, Idade, Antiguidade, Nível de Responsabilidade);
- 39 de resposta fechada, referentes às seguintes 5 dimensões:
 - Estratégia da Empresa;
 - Percepção da Empresa;
 - Relações Internas;
 - O Meu Papel, Função e Liderança;
 - Gestão de Recursos Humanos;

• Das 39 questões fechadas, 32 são constituídas por uma escala de 6 itens:

Esala de Resposta:	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

Caracterização dos Participantes



Aspectos positivos

- A **taxa de participação** no Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional, foi de **88,5%**;
- Os colaboradores têm **orgulho em trabalhar na** [REDACTED];
- Os colaboradores identificam como principais razões para trabalhar na [REDACTED] o **"Gosto pela função desempenhada"** e o **"Prestigio da Empresa"**;
- A **cooperação entre colegas** de equipa é percebida como um dos aspectos mais fortes;
- É reconhecida a **disponibilidade das Chefias** para apoiar os Colaboradores quando solicitada;
- O **esforço de actualização de conhecimentos e competências** inerentes à função.

Factores críticos

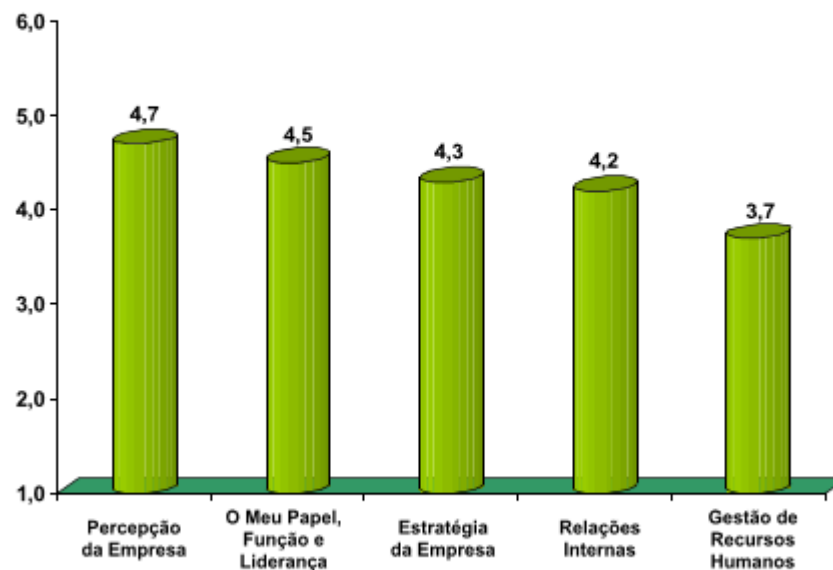
- A dimensão de **Gestão de Recursos Humanos** é claramente a menos bem pontuada, com especial destaque para as questões sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho e a aposta na Rotação de Funções;
- O **espírito de ajuda e cooperação entre Direcções** é percebido como pouco presente;
- A **Comunicação da** [REDACTED] **com os Colaboradores** é considerada como um dos factores mais críticos da Organização;
- Os Colaboradores consideram que as suas **competências e o seu potencial não tem sido adequadamente** aproveitados e que "existe espaço" para se sentirem desafiados profissionalmente;
- Os Colaboradores consideram que o **"Investimento nos Colaboradores"**, os **"Instrumentos de Gestão de RH"** e a **"Mudança de Cultura"** são aspectos com muito reduzida prioridade estratégica e operacional na [REDACTED].

Recomendações

- Promover **iniciativas de comunicação interna**, que garantam a clareza e o alcance da informação;
- Promover **iniciativas que fomentem a cooperação entre Direcções**;
- Promover o **reconhecimento não monetário dos Colaboradores** como área prioritária de melhoria;
- Privilegiar o **equilíbrio vida profissional/ vida pessoal** (é a segunda área considerada como primeira prioridade de melhoria na [REDACTED]);
- **Analisar as razões que pelas o Sistema de Avaliação da [REDACTED] é visto como pouco eficaz** (as 1^{as} Linhas são o segmento que pontua mais negativamente a questão "O Sistema de Avaliação da [REDACTED] permite-me tomar consciência dos meus pontos positivos e das áreas em que necessito melhorar").

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global Média das Dimensões



Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global

As 5 Questões com média mais elevada e mais baixa

Questões com média mais elevada	Média Global	Dimensão
41. Quando necessário disponibilizo-me para um esforço suplementar.	5,4	O Meu Papel, Função e Liderança
40. Esforço-me por me actualizar nos conhecimentos e competências exigidos pela função que desempenho.	5,1	O Meu Papel, Função e Liderança
30. Tenho orgulho em trabalhar na [REDACTED]	4,9	Percepção da Empresa
36. Existe uma elevada cooperação com os colegas da minha equipa.	4,9	Relações Internas
42. A minha Chefia mostra-se disponível quando necessito do seu apoio.	4,9	O Meu Papel, Função e Liderança

Questões com média mais baixa	Média Global	Dimensão
53. A [REDACTED] aposta na rotação de funções, como factor de desenvolvimento profissional.	3,2	Gestão de Recursos Humanos
51. O Sistema de Avaliação da [REDACTED] contribui para alavancar o meu desenvolvimento profissional.	3,5	Gestão de Recursos Humanos
35. Existe espírito de ajuda e cooperação entre Direcções.	3,6	Relações Internas
52. Tenho a percepção de como poderá ser a minha evolução profissional na [REDACTED] se tudo correr bem.	3,6	Gestão de Recursos Humanos
12. A Comunicação da [REDACTED] para com os Colaboradores é suficiente e eficaz.	3,7	Estratégia da Empresa

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global

Dimensão – Relações Internas

Questões	Média
33. O ambiente de trabalho na [REDACTED] é bom.	4,4
34. Na [REDACTED] é estimulado o trabalho de equipa.	4,0
35. Existe espírito de ajuda e cooperação entre Direcções.	3,6
36. Existe uma elevada cooperação com os colegas da minha equipa.	4,9
Total	4,2



Questão com média mais elevada



Questão com média mais baixa

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global

Dimensão – O Meu Papel, Função e Liderança

Questões	Média
37. Considero-me uma pessoa satisfeita com o trabalho que exerço actualmente.	4,4
38. Sinto-me desafiado profissionalmente.	4,2
39. Gostaria de ter a oportunidade de rodar de funções na [REDACTED]	4,0
40. Esforço-me por me actualizar nos conhecimentos e competências exigidos pela função que desempenho.	5,1
41. Quando necessário disponibilizo-me para um esforço suplementar.	5,4
42. A minha Chefia mostra-se disponível quando necessito do seu apoio.	4,9
43. A minha Chefia dá-me feedback sobre o meu trabalho, por forma a permitir a melhoria do meu desempenho.	4,5
44. A minha Chefia celebra e elogia os êxitos alcançados pela equipa.	4,4
45. Disponho dos meios (suportes tecnológicos e informáticos) necessários para a boa execução do meu trabalho.	3,8
46. Executo as minhas funções em condições físicas de trabalho que, de uma forma geral, são adequadas, nomeadamente quanto a espaço, iluminação, ruído e climatização.	4,2
Total	4,5



Questão com média mais elevada



Questão com média mais baixa

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global

Dimensão – Gestão de Recursos Humanos

Questões	Média
47. A [REDACTED] proporciona-me a participação em acções de formação específicas para a minha função, que contribuem para melhorar o meu desempenho.	4,0
48. A [REDACTED] realiza periodicamente acções de formação de natureza global, que contribuem para o meu desenvolvimento pessoal.	3,7
49. As minhas competências e potencial têm sido adequadamente aproveitados.	3,9
50. O Sistema de Avaliação da [REDACTED] permite-me tomar consciência dos meus pontos positivos e das áreas em que necessito melhorar.	3,7
51. O Sistema de Avaliação da [REDACTED] contribui para alavancar o meu desenvolvimento profissional.	3,5
52. Tenho a percepção de como poderá ser a minha evolução profissional na [REDACTED] se tudo correr bem.	3,6
53. A [REDACTED] aposta na rotação de funções, como factor de desenvolvimento profissional.	3,2
Total	3,7



Questão com média mais elevada



Questão com média mais baixa

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global

Dimensão – Gestão de Recursos Humanos

Questã

Identifique por **ordem de prioridade os 2 principais factores**, que mais contribuem actualmente, para a rotação e/ou progressão de funções na [REDACTED].

Principais Factores	% de participantes que identificou cada factor	% de participantes que identificou como 1º factor
Vontade da Chefia	49%	26%
Direcção onde se trabalha	41%	27%
Perfil para a função	40%	20%
Qualidade do desempenho	36%	16%
Sorte	14%	6%
Formação adquirida	8%	3%
Vontade do Colaborador	7%	2%
Sistema de avaliação	5%	1%

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global

Dimensão – Gestão de Recursos Humanos

Questã

Identifique, por **ordem de prioridade as 4 principais razões**, pelas quais trabalha [REDACTED].

Principais Razões	% de participantes que identificou cada razão	% de participantes que identificou como 1ª razão
Gosto pela função desempenhada	73%	35%
Prestígio da Empresa	62%	17%
Estabilidade no emprego	53%	18%
Ambiente de trabalho	51%	9%
Autonomia no trabalho	34%	3%
Possibilidade de progressão profissional	30%	6%
Dinamismo da Empresa	25%	4%
Salário	24%	4%
Relacionamento com Chefia	18%	1%
Falta de outras opções de emprego	12%	3%
Sistemas de motivação da Empresa	10%	1%
Possibilidade de formação	7%	1%

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Análise Global

Dimensão – Gestão de Recursos Humanos

Áreas prioritárias	% de participantes que identificou cada área	% de participantes que identificou como 1ª área
Benefícios oferecidos pela Empresa, como seguros (Saúde, PPR, ...) e outros	52%	18%
Reconhecimento (não monetário) dos Colaboradores	44%	11%
Comunicação interna	42%	9%
Desenvolvimento pessoal	41%	12%
Formação profissional	38%	8%
Sistema de avaliação	38%	6%
Equilíbrio vida profissional/ vida pessoal	36%	14%
Meios e condições de trabalho	35%	9%
Trabalho de equipa	20%	3%
Rotação entre funções/ postos de trabalho	18%	3%
Autonomia no trabalho	16%	5%
Ambiente de trabalho	11%	4%
Confraternização	9%	1%

Relatório do Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional

Novembro de 2011

14

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Questão 64. Outros Comentários

Pontos Fortes

Orgulho de pertença	repetições
Orgulho em trabalhar numa empresa como a [REDACTED]	x7

Prestígio	repetições
A [REDACTED] é uma das seguradoras mais prestigiadas nesta Indústria, pela sua exigência e performance técnica e comercial.	

Relatório do Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional

Novembro de 2011

15

Diagnóstico de Motivação e Compromisso Organizacional - 2011

Questão 64. Outros Comentários

Oportunidades de melhoria

Recursos Humanos	repetições
O Sistema de Avaliação encontra-se desenquadrado com a realidade e com funcionamento deficitário.	x7
Falta de transparência na política de remunerações e aumentos.	x6
Os critérios de avaliação e progressão em termos de carreira nem sempre são claros.	x6
O sistema de incentivos e benefícios é desadequado.	x5
Maior investimento na formação interna.	x3
O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é o factor mais penalizante na [REDACTED]	x2
O Departamento de Recursos Humanos devia ser mais actual e dinâmico, e menos tradicional e burocrático.	x2
Falta de "humanização" da relação entre chefias e colaboradores.	x2
Falta de integração de novos colaboradores (fusão [REDACTED]).	
Nos Recursos Humanos apenas o Departamento de Pessoal que trata das questões administrativas tem visibilidade.	
É necessário recrutar mais colaboradores pois existe uma grande carga de trabalho.	
Redução do outsourcing.	

ANEXO III – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA “SEB SEGUROS” E “SEB VIDA”

A “SEB Seguros” e a “SEB Vida” consideram cada colaborador como elemento chave no sucesso do seu negócio e na consecução dos seus objetivos estratégicos, promovendo a procura contínua pelo alto desempenho dos seus trabalhadores e a agregação de valor às empresas tendo, por isso, como objetivo quotidiano a aposta na excelência das pessoas que nela colaboram.

Neste sentido, a Política de Recursos Humanos baseia-se no princípio essencial da promoção do capital intelectual como fator diferenciador da marca “SEB Seguros” e “SEB Vida”.

Com a presente, pretende-se divulgar os princípios orientadores das práticas de Gestão de Pessoas presentes na “SEB Seguros” e “SEB Vida”, conduzindo à partilha e envolvimento de todos na Missão, Visão e Valores das companhias.

Nesta medida, salienta-se que a Gestão de Recursos Humanos está fortemente focada no suporte à estratégia do negócio, visto acreditar ser fundamental estimular, desenvolver e preservar uma relação saudável, sólida e duradoura entre a empresa e os seus trabalhadores.

A “SEB Seguros” e “SEB Vida” apostam nos seus trabalhadores como forma de alavancar a qualidade do serviço fornecido aos seus clientes, pautando esse compromisso pelos seguintes princípios:

Pretendemos ser um empregador de referência no mercado, reconhecido como uma empresa de excelência para se trabalhar;

A “SEB Seguros” e “SEB Vida” comprometem-se a não efetuar qualquer tipo de discriminação sexual, religiosa ou de crença, de género ou qualquer outro critério que possa ser passível de eventual distinção entre pares. Nas nossas empresas deverá existir equidade de tratamento entre todos;

É nossa pretensão manter um ambiente de trabalho propício à partilha de conhecimentos e experiências, onde o sucesso de um seja festejado como o sucesso

do todo. A gestão do clima organizacional deverá focar-se no compromisso das pessoas com as empresas, no seu espírito empreendedor e disponibilidade;

Pretendemos que todos os nossos trabalhadores atinjam níveis crescentes de produtividade, comprometendo-nos em valorizar as suas competências e a estimular o seu desenvolvimento, atendendo, sempre que possível, aos seus anseios e expectativas. Pretendemos com isto, promover as suas *skills*, aumentando, simultaneamente, a nossa competitividade no mercado;

A conciliação da vida pessoal, familiar e profissional é, para nós, essencial. O tempo de descanso do trabalhador, bem como as inerentes atividades de lazer e lúdicas, são considerados fatores fundamentais para a manutenção de um bom desempenho;

Acreditamos que o dinamismo na gestão, na inovação e na procura de competitividade são a alavanca necessária para uma carreira de sucesso. Por isso, pretendemos que todos os nossos trabalhadores partilhem a mesma vontade pela excelência no seu desempenho;

A retenção dos nossos trabalhadores é chave para garantir a continuidade da excelência operacional e de gestão. Comprometemo-nos por isso a implementar práticas de gestão justas e equitativas, baseadas no reconhecimento das competências, mérito, empenho e valor;

O processo de comunicação com os trabalhadores deverá ser claro, simples, transparente, célere e eficaz;

Comprometemo-nos em manter elevados padrões de saúde, segurança e qualidade aos colaboradores, em cada posto de trabalho e nas respetivas áreas comuns da empresa;

Pretende-se que os trabalhadores possam ter perspetivas de progressão e consolidação de carreira nas Empresas.

A Gestão de Pessoas na “SEB Seguros” e “SEB Vida” rege-se assim, por princípios base que conferem a todos os seus trabalhadores a certeza de que trabalham numa empresa de vanguarda, alinhada com as melhores práticas do mercado.

Todas as práticas de Gestão de Pessoas na “SEB Seguros” e “SEB Vida” deverão respeitar estas linhas orientadoras.